



BACHELORARBEIT

Frederik Wecker

**Corporate Social Responsibility
in der deutschen Fußball
Bundesliga am Beispiel von
Fortuna Düsseldorf**

Mittweida, 2011

BACHELORARBEIT

Corporate Social Responsibility in der deutschen Fußball Bundesliga am Beispiel von Fortuna Düsseldorf

Autor:

Frederik Wecker

Studiengang:

**Angewandte Medienwirtschaft: Medien-, Sport-
und Eventmanagement**

Seminargruppe:

AM08wS1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:

Dr. Gerhard Nowak

Einreichung:

Mittweida, 23.07.2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2011

Faculty of Media

BACHELORTHESIS

Corporate Social Responsibility in the German Football Bundesliga with focus on Fortuna Düsseldorf

author:

Mr. Frederik Wecker

course of studies:

**Applied Media Economics: Media-, Sport- and
Eventmanagement**

seminar group:

AM08wS1-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

second examiner:

Dr. Gerhard Nowak

submission:

Mittweida, 23.07.2011

defence/ evaluation:

Mittweida, 2011

Bibliografische Beschreibung:

Wecker, Frederik:

Corporate Social Responsibility in der Fußball Bundesliga am Beispiel von Fortuna Düsseldorf, 2011. - 15, 40, 9 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011.

Referat:

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung, die professionelle Fußball-Vereine durch Corporate Social Responsibility (CSR) übernehmen können.

Die Arbeit erläutert, welche Beweggründe Bundesligavereine dazu veranlassen, CSR-Strategien zu entwickeln, wie diese implementiert werden und welche Ziele damit erreicht werden können. Die Arbeit stellt aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenhänge des Sports dar und zeigt Chancen und Probleme auf, mit denen sich Vereine auseinander zu setzen haben.

Als Beispiel dient der Fußball-Zweitligist Fortuna Düsseldorf, da dieser durch seine Tradition, seine Bedeutung für die Stadt Düsseldorf und die aktuelle sportliche und wirtschaftliche Entwicklung als interessantes Beobachtungsobjekt zu sehen ist.

Die Arbeit soll die Frage beantworten, ob CSR-Strategien positive Auswirkungen für die Vereine haben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis.....	X
1. Einleitung.....	11
2. Zielformulierung, Fragestellung und Aufbau der Arbeit	13
3. Begriffserklärung Corporate Social Responsibility.....	14
3.1. Definition nach Carroll	14
3.2. Aktuelle Definition.....	16
3.3. Abgrenzung	18
3.3.1. Corporate Citizenship	18
3.3.2. Corporate Sustainability	19
3.4. Zwischenfazit	20
4. Sport, Wirtschaft und Gesellschaft	21
4.1. Wirtschaftliche Kraft und Traditionsbewusstsein.....	22
4.2. Werte des Sports	26
5. CSR in der Fußball-Bundesliga.....	29
5.1. Warum Bundesliga?	29
5.2. Stakeholder.....	30
5.3. Gründe und Ziele.....	32
5.3.1. Wirtschaftliche Gründe und Ziele.....	32
5.3.2. Moralische Gründe	35
5.4. Umsetzung.....	37
5.5. Risiken.....	39
5.6. CSR-Maßnahmen in der Bundesliga.....	40
5.6.1. CSR von Vereinen	40
5.6.2. CSR mit Vereinen.....	41
5.7. Erfolgsmessung	43
6. Beispiel Fortuna Düsseldorf.....	44
6.1. Aktuelles Engagement	46
6.2. Geplantes Engagement.....	47
6.3. Gründe und Ziele für CSR	48

7. Fazit.....	50
Anhang.....	52
Literaturverzeichnis	61
Selbstständigkeitserklärung.....	72

Abkürzungsverzeichnis

BRD	Bundesrepublik Deutschland
CC	Corporate Citizenship
CS	Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
EU	Europäische Union
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HSV	Hamburger Sportverein
NPO	Non-Profit-Organisation
RWE	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG
SV	Sportverein
UEFA	Union of European Football Associations
WCED	World Commission on Environment and Development

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Pyramiden-Modell nach Carroll	15
Abbildung 2: Das Drei Säulen Modell zur Nachhaltigkeit	19
Abbildung 3: Stakeholdermap	31
Abbildung 4: Gründe & Ziele für CSR	36
Abbildung 5: Entwicklungsablauf einer CSR-Strategie	38

1. Einleitung

„The proper business of business is business“ schrieb das Wirtschaftsmagazin der „Economist“ am 22. Januar 2005 im Artikel „The good company“ und bezweifelte in diesem den Nutzen von Corporate Social Responsibility (CSR) für ein Unternehmen.¹ Laut dem „Economist“ sei jedes Unternehmen nur sich selbst verantwortlich und würde seinen eigenen wirtschaftlichen Zielen durch CSR schaden. Es sei nicht die Aufgabe der Unternehmen, sondern die der Politik, gesellschaftliche Probleme zu lösen.

Diese Aussage haben jedoch diverse Studien widerlegt und stattdessen eine positive Korrelation zwischen CSR und unternehmerischem Erfolg nachgewiesen. Der Erfolg zeige sich insbesondere in Hinblick auf Reputationsgewinn, Mitarbeitermotivation und Kundenloyalität.²

Besonders die positive Reputation eines Unternehmens ist von Bedeutung für seinen Erfolg. Diese Reputation kann erreicht werden durch eine positive Darstellung der eigenen Unternehmenskultur. Eine Maßnahme zu einem positiven Image, der von immer mehr Unternehmen beschritten wird, ist die des gesellschaftlichen Engagements durch CSR.³

Durch Skandale, Umweltkatastrophen, horrenden Managergehälter, Entlassungen und Boni haben sich Unternehmen angreifbar gemacht und ihre positive Reputation in der Öffentlichkeit und bei vielen Stakeholdern verloren. Dies birgt die Gefahr rückläufiger Umsätze, einer Verminderung des Markenwertes und der Verschlechterung der Positionierung im Markt. Eine Unternehmensführung zu Lasten der Gesellschaft und der Umwelt wird von der Bevölkerung nicht mehr widerstandslos toleriert. Aufgrund zunehmender Kritik durch Medien, Politik und Gesellschaft, werden Unternehmen unter Druck gesetzt und zu einer nachhaltigeren und sozialeren Unternehmensführung gezwungen.

Um diesem Druck entgegenzutreten, besinnen sich immer mehr Unternehmen ihrer Verantwortung - aus freien Stücken oder auf Grund des Drucks - und engagieren sich mit gemeinnützigen Projekten am öffentlichen Leben. Diese Entwicklung ist inzwischen so

¹ Economist [2005].

² Vgl. Etter; Fieseler [2011], S. 270.

³ Vgl. Kirchhoff [2006], S. 13 ff.

weit vorangeschritten, dass die meisten großen deutschen Unternehmen ökologische oder gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.⁴

Auch im Sport, vor allem im Fußball, hat das Thema „Verantwortung“ durch die zunehmende Kommerzialisierung des Sports und der Globalisierung zugenommen. Da sich die Profivereine immer stärker zu wirtschaftlichen Unternehmen wandeln, wachsen auch deren Möglichkeiten, Verantwortung am gesellschaftlichen Leben zu übernehmen.

Die Relevanz dieser Arbeit bezieht sich aus der zunehmenden Bedeutung von CSR in der Gesellschaft und für professionelle Fußballvereine.⁵ So haben Bundesligavereine in den letzten Jahren CSR-Strategien und Maßnahmen umgesetzt.

Die Betrachtung des Zweitligisten Fortuna Düsseldorf ist besonders interessant, weil an diesem Beispiel dargestellt werden kann, ob auch ein finanziell schwächerer Verein über soziales Engagement eine positive Wirkung für den Verein und die Gesellschaft erlangen kann.

⁴ Bundesministerium [2011].

⁵ Vgl. Kirchhoff [2006], S. 13 f.

2. Zielformulierung, Fragestellung und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit soll eine Antwort auf die Frage geben, in wieweit CSR die Außendarstellung eines Fußballvereins verändert, und ob sich durch diese mögliche Veränderung ein materieller oder immaterieller Nutzen ziehen lässt.

Zunächst wird die dieser Arbeit zu Grunde liegende Definition des Corporate Social Responsibility-Begriffs gegeben. Im darauf folgenden Kapitel wird die Beziehung von Sport, Wirtschaft und Gesellschaft beleuchtet. Darauf aufbauend werden die aktuellen, durch die Globalisierung und die Kommerzialisierung hervorgerufenen Entwicklungen und Probleme des Sports erläutert. Aufbauend darauf folgt ein umfassendes Kapitel, das die Möglichkeiten der Fußballvereine der Bundesliga darstellt, CSR-Strategien umzusetzen und die Konsequenzen erläutert, die sich daraus ergeben. Aufbauend darauf wird am konkreten Beispiel des Zweitligisten Fortuna Düsseldorf gezeigt, wie wirtschaftliche schwächere Vereine mit dem Thema CSR umgehen. Nach Ausführungen zu Fortuna Düsseldorf fasst ein Fazit die Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen.

3. Begriffserklärung Corporate Social Responsibility

Bislang existiert im europäischen Raum keine einheitlich akzeptierte Definition für den Begriff des CSR.⁶

Im folgenden Kapitel werden einige unterschiedliche Auffassungen darüber, was CSR beinhaltet, gegeben. Zunächst wird die Definition von Carroll erfolgen, die lange Zeit als Standard diente. Nachfolgend wird die dieser Arbeit zugrunde liegende CSR-Definition erläutert, ehe abschließend eine Abgrenzung zu Begriffen ähnlicher Bedeutung erfolgt.

3.1. Definition nach Carroll

Durch die zunehmende Forderung der Gesellschaft nach Beteiligung der Unternehmen am gesellschaftlichen Leben und dem Schutz der Umwelt, wurden Anfang der 80er Jahre zunächst Unternehmen in den USA unter Druck gesetzt, Verantwortung zu übernehmen. Da dieses Thema für die Unternehmen neu war, wurde nach Möglichkeiten und Konzepten gesucht, um die Forderungen umzusetzen.⁷

Einen ersten grundlegenden Definitionsansatz entwickelte Carroll 1979 mit seinem Pyramidenmodell.⁸ (Abbildung 1) Das Neue an diesem Modell war der Gedanke, wirtschaftliche und soziale Ziele eines Unternehmens nicht mehr konträr, sondern komplementär zu sehen.⁹ Dieses Modell ist inzwischen zwar überarbeitet worden, gilt aber noch immer als Grundstein für später folgende Definitionen. Danach gibt es für Carroll vier Stufen, mit der sich jede Unternehmenstätigkeit begründen lässt.

Als Grundlage jeder unternehmerischen Tätigkeit sieht er die ökonomische Verantwortung für das Unternehmen. Diese ist Voraussetzung dafür, dass Unternehmen sich auch Themen außerhalb ihrer Wertschöpfungskette widmen können. Denn nur wenn ein Unternehmen

⁶ Vgl. Müller [2010], S. 8.

⁷ Vgl. Business Horizons [1991], S. 1.

⁸ Vgl. Weber [2010], S. 7 f.

⁹ Vgl. Etter; Fieseler [2011], S. 270 ff.

wirtschaftliche erfolgreich arbeitet, ist es durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, Gütern und Geldern von Wert für die Gesellschaft.¹⁰

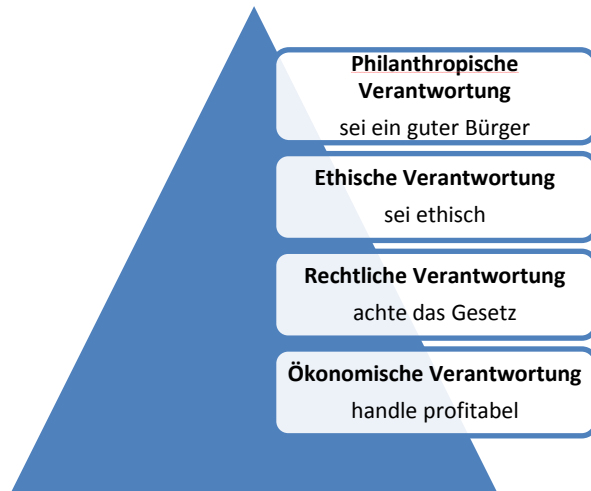


Abbildung 1: Das Pyramiden-Modell nach Carroll (Eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll, 1991, S. 42).

Als zweite Stufe sieht er die rechtliche Verantwortung. Jedes Unternehmen hat sich an die Gesetze zu halten. Dies ist die Voraussetzung, um das Vertrauen zwischen Unternehmen und Gesellschaft zu erhalten.¹¹

Mit der dritten Ebene fordert er, dass jedes Unternehmen eine ethische Verantwortung trägt und danach handeln sollte. Diese ethischen Werte sind mehr als das Erfüllen der rechtlichen Vorgaben. Die ethische Verantwortung bedeutet, dass sich Unternehmen selbst Vorgaben auferlegen, um soziale Werte der Öffentlichkeit zu verbessern bzw. zu erhalten.¹²

Mit Ebene vier fordert er die philanthropische Verantwortung und erwartet damit von Unternehmen das freiwillige und ehrenamtliche Engagement für gesellschaftliches Leben. Dies kann durch Spenden, Events oder aktive Teilnahme in Bereichen des öffentlichen Interesses erfolgen, wie z.B. durch die Einbindung der Mitarbeiter in öffentliche Projekte. Als Folge der ethischen Verantwortung, müssen auf dieser Ebene die materiellen Möglichkeiten der Unternehmen eingesetzt werden. Da die Pyramide als Ganzes gesehen

¹⁰ Vgl. Bertelsmann [o.J.].

¹¹ Vgl. Böhm [2010], S. 12.

¹² Vgl. Business Horizons [1991], S. 7.

werden muss, ist es nach Carroll nicht ausreichend, beispielsweise nur finanzielles Engagement zu betreiben. Sind die anderen drei Ebenen nicht erfüllt, kann also nach Carroll nicht von CSR gesprochen werden.¹³

Das Modell der Pyramide gab den Unternehmen einen ersten Ansatz, auf wissenschaftlicher Basis CSR-Maßnahmen zu ergreifen, die Sinnhaftigkeit dieser Maßnahmen zu begründen und an die Bezugsgruppen des Unternehmens zu kommunizieren. Allerdings stellte sich die Übernahme dieser Theorie für die Unternehmen als problematisch dar, weil sich die Pyramide nicht auf alle Unternehmensebenen übertragen ließ. Da sich die Ebenen überschneiden und waren nicht detailliert genug angelegt.¹⁴ Außerdem beinhaltete das Modell keinen Ansatz zur Erfolgsmessung, sodass es den Unternehmen nicht möglich war, die Korrelation zwischen sozialem Engagement und ökonomischem Nutzen auszuwerten.¹⁵

Viele weitere Definitionen sind seither verfasst worden, die aufzuführen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden.

3.2. Aktuelle Definition

Bei vielen dieser Definitionen zum Thema Corporate Social Responsibility wurde das Wort „social“ mit „sozial“ übersetzt.¹⁶ Demnach würde es bei der CSR lediglich um die soziale Verantwortung gehen. Doch geht es bei der CSR um die gesamte gesellschaftliche Verantwortung, die ein Unternehmen bereit ist zu tragen. Die Verantwortung umfasst die Nachhaltigkeit des Unternehmens, Rücksichtnahme auf die Natur und Ressourcen, Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und die Erfüllung von Pflichten gegenüber der Gesellschaft.¹⁷ Letzteres können bspw. ein Beitrag zum Gemeinwohl oder die Unterstützung sozial schwächer gestellter Personengruppen sein.

¹³ Vgl. Business Horizons [1991], S. 4 ff.

¹⁴ Vgl. Bickel [2009], S. 21.

¹⁵ Vgl. Etter; Fieseler [2011], S. 270.

¹⁶ Vgl. Müller; Schaltegger [2008], S.17 f.

¹⁷ Vgl. Kirchhoff [2006], S. 16 f.

Auch wenn es, wie bereits erwähnt, keine allgemeingültige Definition des CSR-Begriffes im europäischen Raum gibt, hat sich die Definition der Europäischen Kommission durchgesetzt deren Wortlaut anschließend aufgeführt wird:

„CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren.“¹⁸

Umfassender ist die Definition von Meffert und Münstermann:

„CSR bezeichnet ein integrierendes Unternehmenskonzept, das ausgehend vom Wertegerüst und den Zielen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Verantwortung konkretisiert. Es umfasst die Gesamtheit aller sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen. Die Integration dieses Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht und die strukturelle prozessuale Implementierung in die Unternehmenstätigkeit sowie die Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehung mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) sind zentrale Bestandteile des CSR-Konzepts.“¹⁹

CSR ist demnach keine einmalige Spende oder Investition, die ein Unternehmen tätigt. CSR ist ein Konzept, das einer langfristigen Strategie gleichkommt und eng mit der jeweiligen Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zusammenhängt.²⁰ Freiwilligkeit, Integration in ein Gesamtkonzept, Nachhaltigkeit und der Bezug den zu Stakeholdern sind somit die wesentlichen Merkmale eines CSR-Konzeptes.

Diese Definition soll auch für die vorliegende Arbeit als Grundlage des CSR-Begriffes gelten.

Es ist wichtig, die Unterscheidung zwischen „CSR von Vereinen“ und „CSR mit Vereinen“ hervorzuheben. Ersteres meint CSR-Aktivitäten, die von Sportvereinen selbst betrieben werden. „CSR mit Vereinen“ bezeichnet die CSR-Strategie von Unternehmen, welche sich den Sport, beispielsweise durch Kooperationen, zu Nutze machen, um

¹⁸ Europäische Kommission [2006], S.6.

¹⁹ Meffert; Münstermann [2005], S. 22.

²⁰ Vgl. Szyszka [2011], S. 128 ff.

gemeinsame CSR-Projekte durchzuführen. Beide CSR-Formen sollen in dieser Arbeit behandelt werden.

3.3. Abgrenzung

Um die Inhalte der CSR im letztgenannten Sinne klar zu umreißen, ist es erforderlich, oftmals synonym verwendete Bezeichnungen abzugrenzen. Bei genauerer Betrachtung haben diese Bezeichnungen nur einen ähnlichen, keinen identischen Inhalt. Schwierig ist die Abgrenzung der Bezeichnungen Corporate Citizenship (CC) und Corporate Sustainability (CS), weil sich deren Inhalte mit denen der CSR überschneiden und eng miteinander verknüpft sind.²¹

Im Folgenden sollen die jeweiligen Bezeichnungen erläutert werden.

3.3.1. Corporate Citizenship

Auch der Begriff des Corporate Citizenship ist nicht an einer allgemein akzeptierten Definition festzumachen. Auch hier gibt es diverse verschiedene Ansätze, wonach CC entweder der Oberbegriff oder aber ein Teil der CSR ist. In anderen Definitionen wiederum ist CC lediglich der modernere Begriff als CSR und wird synonym verwendet.²²

Die geläufigste Definition beschreibt CC als „bürgerliches Engagement von Unternehmen“. Unternehmen werden demnach als Teil der Gesellschaft begriffen und haben sich deshalb als Teil dieser zu verhalten.²³ Sie nehmen die Rolle des aktiven Bürgers und Nachbarn ein und engagieren sich durch Spenden, Sponsoring durch Finanz- oder Sachmitteln, Gründung von Stiftungen oder freiwilliger Hilfe durch Mitarbeiter am öffentlichen Leben. Nach dieser Definition ist CC ein untergeordneter Bestandteil der CSR und verkörpert vor allem das Verhältnis zwischen Unternehmen und der Gesellschaft.²⁴

²¹ Vgl. Müller; Schaltegger [2008], S. 17.

²² Vgl. Marx [2010], S. 27 f.

²³ Vgl. Boehm [2010], S. 16 f.

²⁴ Vgl. Marx [2010], S. 28.

3.3.2. Corporate Sustainability

Corporate Sustainability beschäftigt sich mit der Nachhaltigkeit von Unternehmen und deren Verhalten. Nachhaltig ist eine Entwicklung, wenn sie: „[...] den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“.²⁵ Diese Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) aus dem Jahre 1987, verfasst vom damaligen norwegischen Ministerpräsidenten Gro Harlem Brundtland - deshalb auch Brundtland-Report genannt - beschreibt die Bedeutung von CS sehr prägnant. Dieser Report war von großer Bedeutung, da er erstmalig eine politische Strategie zur nachhaltigen Entwicklung präsentierte. Der Bericht beeinflusste die internationale Debatte um die Umwelt- und Entwicklungspolitik maßgeblich und trug wesentlich zur Einberufung der Umweltkonferenz von Rio de Janeiro im Jahre 1992 bei.²⁶ Die Nachhaltigkeit ist dabei nicht nur auf die Umwelt, sondern auch auf die Sicherung unternehmerischen Erfolgs und die Sicherung des Kapitals bezogen.²⁷ Nach Ansicht der Enquete-Kommission zum „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 12. Deutschen Bundestags von 1991, die von diesem einberufen wurde und eine Empfehlung zum Thema „Nachhaltigkeit“ erarbeitet hat, basiert die nachhaltige Unternehmensführung auf drei Säulen.²⁸



Abbildung 2: Das Drei Säulen Modell zur Nachhaltigkeit (Eigene Darstellung in Anlehnung an die Nachhaltigkeitsdefinition des Bundesministeriums).

²⁵ United Nations [1987].

²⁶ Nachhaltigkeit [2011].

²⁷ Vgl. Kirchhoff [2006], S. 16.

²⁸ Vgl. Bundesministerium [2011b].

Nach diesem Ansatz ist der ökonomische Erfolg des Unternehmens ein entscheidender Faktor dafür, ob ein Unternehmen nachhaltig sein kann. Ohne finanzielle Sicherheit ist Nachhaltigkeit nicht möglich. Um einen langfristigen Erhalt des Unternehmens in der Gesellschaft und der Umwelt sicher zu stellen, sind zudem die ökologische und die soziale Komponenten Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung. Die ökologische Säule beinhaltet Aspekte wie Umweltschutz durch Mülltrennung, Wasseraufbereitung, Senkung des Energieverbrauchs und der Abfall- und Abgasproduktion sowie nachhaltige Nutzung und Produktion der benötigten Ressourcen.

Die Säule „soziales“ bezieht sich zum Einen auf die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Sicherheit an Arbeitsplätzen und der Beitrag zur physischen und emotionalen Gesundheit der Mitarbeiter im Unternehmen selbst. Zum Anderen geht es um die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, wie z.B. Maßnahmen zur Integration oder der Betreuung behinderter Menschen, welche ein Unternehmen zu tragen hat.

3.4. Zwischenfazit

Die vorhergegangenen Ausführungen zeigen, dass CSR in seinen vielfältigen Inhalten der Umsetzung nicht eindeutig zu definieren ist. Eine scharfe Trennung ist auf Grund der Überschneidungen und Vermischungen von anderen Begrifflichkeiten nicht möglich.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die von Meffert und Münstermann entwickelte CSR-Definition, wie im Kapitel: „3.2. Aktuelle Definition“ aufgeführt, als Grundlage genommen.

Diese Definition, die zur Verbesserung der Tätigkeiten von Unternehmen entwickelt wurde, ist für den professionellen Sportbereich und damit auch für die Bundesligavereine anwendbar. Diese sind auf Grund der zunehmenden Professionalität, auf die im Verlauf dieser Arbeit genauer eingegangen wird, als Wirtschaftsunternehmen zu sehen.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit wird auf das soziale Engagement der Vereine gelegt. Das ökologische Engagement wird nur am Rande behandelt, da im Profifußball ökologische Projekte eher untypisch sind.

4. Sport, Wirtschaft und Gesellschaft

Sport, Wirtschaft und Gesellschaft stehen in einem engen Verhältnis zueinander. Der besondere Stellenwert des Sports in der Öffentlichkeit verleiht diesem die Macht, Werte und Stimmungen zu kommunizieren und gesellschaftliche sowie soziale Probleme aufzugreifen, auf diese aufmerksam zu machen und Lösungswege zu finden. Gleichzeitig besitzt der professionelle Sport ein hohes wirtschaftliches Potential, welches oftmals im Gegensatz zu den ursprünglichen Werten des ursprünglichen Idealvereins steht. Der wesentliche Zweck des „Idealvereins“ ist die ideelle und nicht die finanzielle Ausrichtung des Vereins. Oftmals ist der „Idealverein“ - traditionell bedingt - auf Gemeinnützigkeit ausgerichtet und setzt sich für die ideellen Werte seiner Mitglieder ein.²⁹ Für die Fußballvereine gilt es, die kommerzielle Ausrichtung des professionellen Fußballsports mit den traditionellen Wurzeln und Werten des Vereins in Einklang zu bringen und deren Gegensätzlichkeit zu minimieren, um die Glaubwürdigkeit des Sports und des Vereins aufrecht zu erhalten.

Das folgende Kapitel stellt die kommerzielle Kraft den traditionellen Werten des Fußballs gegenüber und beleuchtet Konflikte, die sich aus deren Gegensätzen für die Bundesligavereine ergeben können.

²⁹ Vgl. Spiegel [2007a].

4.1. Wirtschaftliche Kraft und Traditionsbewusstsein

Als Folge der Professionalisierung der Bundesligavereine haben sich diese in den letzten Jahren immer ausgeprägter zu Wirtschaftsunternehmen entwickelt.³⁰ So generierten die Vereine der 1. und 2. Deutschen Fußball Bundesliga in der Saison 2008/2009 einen Gewinn von über 2 Mrd. €.³¹ Diese Einnahmen bedeuteten für die Vereine Steuerabgaben in Höhe von 684 Mio. € an den Fiskus.³² Diese Zahlen zeigen, welche lohnende Einnahmequelle der Fußball für das Land und die Politik darstellt. Betrachtet man die einzelnen Vereine, ist deren ökonomisches Potential mit dem mittelständischer Unternehmen zu vergleichen.³³

Aufgrund der zunehmenden Professionalität steigen die Anforderungen an das Management der Vereine, weshalb sich Führungsstrukturen und Methoden von Vereinen und Wirtschaftsunternehmen immer ähnlicher werden.³⁴ Wie typische Wirtschaftsunternehmen auch, orientieren sich größere Fußballvereine immer internationaler bei der Suche nach Spielern, Sponsoren, Medienrechten und Merchandising-Lizenzen. Die Bundesligisten werden also immer stärker zu „Global Playern“.³⁵

Trotz der ständig wachsenden Gemeinsamkeiten unterscheiden sich Bundesligavereine von üblichen Unternehmen dadurch, dass sie neben dem wirtschaftlichen insbesondere auf den sportlichen Erfolg achten müssen. Ohne diesen ist das Ziel der Wirtschaftlichkeit nicht zu erreichen. Andererseits gelingt langfristiger sportlicher Erfolg nicht ohne eine finanzielle Grundlage. Es besteht also eine enge Korrelation zwischen sportlichem und finanziellem Erfolg.³⁶ Das Risiko, durch hohe Investitionen in den Spielerkader Erfolg erzwingen zu wollen, hat bereits viele Vereine in den Ruin getrieben, da Erfolg nur bedingt „käuflich“ ist. So konnte beispielsweise Borussia Dortmund 2005 nach seiner Verschuldung durch zu

³⁰ Vgl. Günther [2006], S. 1.

³¹ Vgl. Welt [2010].

³² Vgl. Welt [2010].

³³ Vgl. Breitbarth; Harris [2008].

³⁴ Vgl. Marx [2010], S. 58.

³⁵ Weber [2010], S. 21.

³⁶ Vgl. Schroeter [2008], S. 2 ff.

hohe Investitionen in den Spielerkader, erst im letzten Moment vor der Insolvenz gerettet werden.³⁷

Fußballvereine stehen zudem stärker im Fokus der Öffentlichkeit und der Medien als herkömmliche Unternehmen. Durch das große öffentliche Interesse und die ständige Medienpräsenz steigt die Transparenz der Vereinspolitik, und somit auch die Möglichkeit, dass Skandale oder Probleme wie Hooligans, Wettskandale und Doping schnell an die Öffentlichkeit gelangen.³⁸

Die große Anzahl unterschiedlicher Stakeholder der Fußballvereine stellt eine besondere Herausforderung an die Vereinsführung dar, da die Ziele von Fußballfans, Sponsoren, Mitarbeitern, Medien und Investoren sehr unterschiedlich sein können, der Verein aber auf jede dieser Stakeholdergruppen angewiesen ist.³⁹ Im Kapitel „5.2. Stakeholder“ wird genauer auf die verschiedenen Gruppen und deren Bedeutung für die Vereine eingegangen.

Die Fans - kein Wirtschaftsunternehmen hat eine solche Gruppe bei seiner Firmenpolitik zu berücksichtigen - bilden eine wesentliche Gruppierung für den Erfolg eines Vereins. Vor allem die Fans der sich immer stärker formierenden Ultra und Supporter Fangruppen, streben eine Rückbesinnung auf traditionelle Werte an. Sie setzen sich für eine starke Fankultur ein, die es sich zur Aufgabe macht, den Verein in guten wie in schlechten Zeiten lautstark zu unterstützen und sich auch neben den Spielen kritisch mit dem Verein und dessen Kultur auseinander zu setzen.⁴⁰ Der ursprüngliche Gedanke des deutschen „Idealvereins“ galt der Gemeinnützigkeit. Der finanzielle Ertrag war lediglich Nebenzweck und diente der Erfüllung der Gemeinnützigkeit.⁴¹ Der „Idealverein“, der einst im Mittelpunkt stand, ist zwar immer noch ein wichtiger Bestandteil eines deutschen Fußballvereins, doch ist es den Vereinen seit 1998 erlaubt, die Lizenzspielerabteilung, also die der bezahlten Fußballprofis, auszugliedern und durch diese Abteilung wirtschaftliche Ziele zu verfolgen. Deshalb ist nicht mehr klar zu definieren, ob ein professioneller Fußballverein immer noch als gemeinnützig oder nur noch als Wirtschaftsunternehmen anzusehen ist.⁴²

³⁷ Vgl. Welt [2005].

³⁸ Vgl. Checa [2010], S. 10.

³⁹ Vgl. Checa [2010], S. 12.

⁴⁰ Vgl. Spiegel [2007b].

⁴¹ Vgl. Dehnen [2004], S. 5 ff.

⁴² Vgl. Weber [2010], S. 17.

Neben dieser Entwicklung kam es durch das Bosman-Urteil im Jahre 1995 zu einer Öffnung der Spielermärkte. Das Urteil besagt, dass Spieler nach Ablauf ihres Vertrags ablösefrei den Verein wechseln können. Außerdem ist seit dieser Gerichtsentscheidung die Anzahl an EU-Ausländern, die in einer Mannschaft spielen dürfen, unbegrenzt.⁴³ Die nationalen Grenzen, zumindest die der EU, sind verschwunden.⁴⁴ Diese veränderten Bedingungen haben zu einem hohen Anteil von ausländischen Spielern in der Bundesliga geführt. Die Erleichterung eines Vereinswechsels für Spieler hat eine ansteigende Fluktuation der Teams zur Folge. Diese häufigen Wechsel der Spieler, die nun nicht mehr in Treue ihrem Verein über Jahre hinweg verbunden sein müssen, hat eine abnehmende persönliche Identifikation der Spieler mit dem jeweiligen Verein zur Folge. Das wiederum verändert die Identifikation der Fans mit „ihren“ Spielern.⁴⁵

Als weitere Ursache für einen Identifikationsverlust der Fans dient die wachsende Anzahl großer moderner Arenen, deren Namensrechte an große Firmen abgetreten werden, so dass die Stadien nicht mehr nach ihrer regionalen Identität benannt werden, sondern nach ihren Geldgebern. So wird das Stadion oftmals nicht mehr Stadion, sondern Arena genannt, und das Düsseldorfer Rheinstadion und das Dortmunder Westfalenstadion heißen heute z.B. Esprit Arena und Signal-Iduna Park. Dieser Bezugs- und Identifikationsverlust zur Stadt und zum Verein muss als weiterer Faktor der Entfremdung zwischen Verein und Fans in Betrachtung gezogen werden, der sich im Rückgang der Zuschauerzahlen, im Rückgang der Begeisterung für die Mannschaft und im Rückgang des Fanartikelverkaufs niederschlagen kann.⁴⁶

Dennoch haben sich die meisten Vereine der ersten beiden Bundesligen inzwischen für den Verkauf der Namensrechte des Stadions entschieden. Eine Ausnahme bilden bislang der 1. FC Kaiserslautern und der FC St. Pauli, deren Stadien auf Grund genau dieser Problematik immer noch Fritz-Walter-Stadion und Millerntor-Stadion heißen.⁴⁷

Diese Beispiele der Gefahr einer abnehmenden Identifikation veranschaulichen das Spannungsfeld zwischen Traditionsbewusstsein und Professionalisierung deutlich.

⁴³ Vgl. Bellstedt; Reimann [2005].

⁴⁴ Vgl. Heinemann [2007], S. 305.

⁴⁵ Vgl. Weber [2010], S. 22.

⁴⁶ Vgl. Zwanziger [2010], S. 20.

⁴⁷ Vgl. Stadionwelt [2011].

Besonders die oben genannten Ultra-Fanggruppierungen fordern die Aufrechterhaltung der traditionellen Werte, die nach Meinung dieser Gruppierung durch die wirtschaftlichen Interessen des Vereins bedroht sind. Die „Ultras“ lehnen die Globalisierung und die immer profitorientiertere Entwicklung des Fußballgeschäfts ab und wehren sich aktiv dagegen.⁴⁸ So verlangten diese Gruppierungen bei Fortuna Düsseldorf beispielsweise den Umbau der Sitzplätze zu Stehplätzen in der neu erbauten Arena, die nur mit Sitzplätzen bestückt war. Die Stehplätze gehörten seit jeher zum Stadionbesuch und zur Stimmung dazu, und diese Tradition wollte man bewahren. Der Umbau wurde nach langen Verhandlungen mit dem Eigentümer der Arena, der Stadt Düsseldorf, gewährt und kostete diese rund 2,5 Millionen Euro.⁴⁹

Trotz dieser für die Vereine gelegentlich herausfordernden - weil kritischen - Fanggruppierungen, sind die Vereine auf diese angewiesen, da sie die Fankultur beleben, Eintrittsgelder generieren und neue, vor allem junge Fans, anziehen und an den Verein binden.

Nun ist aber der von Fans, Mitarbeitern und Sponsoren gewünschte sportliche Erfolg nur durch professionelles Wirtschaften möglich. Die Vereine stehen also vor der Herausforderung, eine Lösung zu finden, trotz der unumkehrbaren Entwicklungen zur Professionalisierung ihre traditionellen Werte als Verein aufrecht zu halten, um weiterhin den regionalen Bezug zur Stadt und zu den Fans zu gewährleisten. Dabei gilt es, Interessenskonflikte der unterschiedlichen Stakeholder zu vermeiden.⁵⁰

Die Werte des Sports, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird, sind mögliche Lösungsansätze, um die traditionellen Eigenschaften des Vereins zu kommunizieren.

⁴⁸ Vgl. Kirchhoff [2006], S. 13.

⁴⁹ Vgl. Rheinische Post [2009].

⁵⁰ Vgl. Boehm [2010], S.23.

4.2. Werte des Sports

Die gesellschaftliche Bedeutung von aktivem und passivem Sport ist immens. Dem Deutschen Olympischen Sportbund gehörten im Jahr 2009 rund 23,7 Millionen Mitglieder an.⁵¹ Hinzu kommen in Deutschland außerdem noch Millionen von Freizeitsportlern. Neben den aktiven Sportlern engagieren sich zudem mehrere Millionen Menschen ehrenamtlich am Vereinsleben oder besuchen Sportveranstaltungen als Zuschauer und Fans.⁵² Diese Zahlen zeigen, welche Bedeutung dem Sport in unserer Gesellschaft zukommt. Die Gründe, warum der Sport eine solche Anziehungskraft und Faszination ausübt, gehen weit über die Freude an körperlicher Betätigung oder der Begeisterung am Besuch sportlicher Veranstaltungen hinaus.

Der aktive Sport erfreut sich einer solchen Beliebtheit, weil er zur Bewegung anregt, Spaß macht, die Interaktion und Kommunikation der Beteiligten fördert und diese vor die Herausforderung stellt, sich zu verbessern und zu gewinnen. Der Wettkampfgedanke ist ein wesentlicher Faktor, der von den untersten Sportligen bis hin zum professionellen Sport dazu anregt, die sportliche Leistung zu steigern. Außerdem trägt der Sport zum Gemeinwohl bei. So erleichtert der organisierte Sport die Integration von Personen- und Randgruppen, übernimmt Erziehungsaufgaben, vermittelt gesellschaftliche und demokratische Werte und bietet das Umfeld, die allgemeine Gesundheit zu verbessern.⁵³ Zu diesen gesellschaftliche und demokratischen Werten sind beispielsweise Freiheit, Kooperation, Fairness, Kameradschaft, Teamgeist, Gemeinschaft, Ordnung, Leistungsbereitschaft, Erfolgsstreben, Kreativität, Wohlbefinden und Freude am Wettkampf.⁵⁴ Die Gewichtung dieser Werte variiert je nach Ziel. So sind Leistung und Erfolg im professionellen Sport wichtiger als im Hobbysport, wo eher Wohlbefinden oder Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft im Vordergrund stehen.

Die gesellschaftspolitische Bedeutung des Sports ist daran ersichtlich, dass die sportlichen Werte mit denen des politischen und gesellschaftlichen Systems übereinstimmen. So sind die Grundwerte der Bundesrepublik Deutschland (BRD): Menschenwürde, Freiheit und

⁵¹ Vgl. DOSB [o.J.a].

⁵² Vgl. DOSB [o.J.b].

⁵³ Vgl. Rittner; Breuer [2004], S. VII.

⁵⁴ Vgl. Hägele [2007], S. 54.

Gleichheit gleichzeitig auch die Grundwerte des Sports.⁵⁵ Vor allem für Kinder und Jugendliche ist aktiver Sport von großer Bedeutung, da sie über den Sport diese Werte erfahren und nachvollziehen können. Außerdem erweitern junge Menschen durch den Sport soziale Kontakte, lernen mit Siegen und Niederlagen umzugehen, Regeln zu beachten und einzuhalten und lernen sich und ihren Körper in seinen Möglichkeiten und Grenzen kennen.⁵⁶ Besonders der Mannschaftssport fördert die Entwicklung sozialer Kompetenzen, da er die Sportler mit Werten konfrontiert, die im Einzelsport nicht zu finden sind.

Die aufgeführten Werte des aktiven Sports sind für diese Arbeit relevant, da CSR-Maßnahmen zum Wohle der Gesellschaft oftmals genau diese Werte ansprechen und fördern wollen. In wie weit diese Werte durch CSR-Maßnahmen praktisch umgesetzt werden, erläutert das Kapitel „5.6. CSR-Maßnahmen in der Bundesliga“.

Neben den bereits erwähnten Eigenschaften des aktiven Sporttreibens, vermittelt auch der passive Sport mit dem Besuch von Sportveranstaltungen Werte. Vor allem der Fußballsport ist hier von Bedeutung, da dieser jährlich viele Millionen Menschen in Stadien oder über die Medien erreicht. Durch Maßnahmen der Vereine, Verbände und Dachverbände sollen die Werte, für die der Fußball steht, aktiv kommuniziert werden. So wurden in den letzten Jahren diverse Aktionen gegen Rassismus, für Integration und für Fair-Play gestartet.

Als Beispiel ist die im Jahr 2009 durchgeführte Kampagne „Zeig‘ Rassismus die Rote Karte“ der Deutschen Fußball Liga (DFL) und des Deutschen Fußball Bundes (DFB) zu erwähnen. An zwei aufeinander folgenden Spieltagen wurden in der 1. bis zur Regionalliga rote Karten mit der Aufschrift „Zeig‘ Rassismus die Rote Karte“ an die Zuschauer verteilt. Diese wurden vor dem Spiel von Fans und Spielern gemeinsam hochgehalten. Zusätzlich wurden in der Stadionzeitung und über Lautsprecheransagen Informationen zu diesem Thema gegeben und Stellung genommen, um Zuschauer für das Thema „Rassismus“ zu sensibilisieren.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Hägele [2007], S. 55 f.

⁵⁶ Vgl. Rittner; Breuer [2004], S. 94 f.

⁵⁷ Vgl. Focus [2009].

Desweiteren hat der DFB als Dachverband der Deutschen Fußballvereine unterschiedliche Projekte zur Integration, zum Fair Play und zum sozialen Engagement ins Leben gerufen.⁵⁸

Doch nicht nur auf nationaler Ebene trägt der Fußball zur Stärkung des Gemeinwohls bei. Der Fußballsport wird immer mehr zur Plattform für Völkerverständigung, da dessen Regeln weltweit bekannt und anerkannt sind.

Trotz der kritisch zu betrachtenden Kommerzialisierung, entwickeln sich Vereine und Spieler weiterhin zu Vorbildern für viele, vor allem junge, Zuschauer. Dies kann zum einen als Gefahr gesehen werden, da Fußballer nicht zwangsläufig ein gutes Vorbild abgeben und Idole überhaupt fragwürdig sind. Dennoch bietet es sich an, über den hohen Identifikationsgrad mit dem Fußball die Fußballbühne über die Medien als Plattform für Maßnahmen zu nutzen, um die genannten Werte zu kommunizieren.⁵⁹

Aus all diesen Gründen eignet sich Sport - insbesondere der Fußballsport wegen seiner hohen Anhängerschaft - besonders gut, um gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren und zu leben.

Unternehmen versuchen, die positiven Emotionen und Werte des Sports auf ihr Unternehmen zu übertragen und dessen Image darüber zu stärken. Früher brachte man den Namen seines Unternehmens eher durch Trikot- und Bandensponsoring in die sportliche Öffentlichkeit ein. Inzwischen gibt es gemeinnützige Kooperationen zwischen Unternehmen und Vereinen auch im Bereich von Sportveranstaltungen und Events.⁶⁰

Neben „CSR im Sport“, also dem Vereinseigenen CSR, wird auch „CSR mit Sport“, bei dem es um Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen geht, immer bedeutender. Auf den Unterschied dieser CSR-Formen wird im Kapitel: „5.6. CSR-Maßnahmen in der Bundesliga“ detaillierter eingegangen.

⁵⁸ Vgl. DFB [2011a].

⁵⁹ Vgl. Marschick [2007], S. 4 ff.

⁶⁰ Vgl. Scort-Bericht [2009], S. 1 ff.

5. CSR in der Fußball-Bundesliga

Warum sollte ein Fußballverein überhaupt eine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen? Der Verein verbraucht wenige ökologische Ressourcen, er bildet Kinder und Jugendliche sportlich wie auch pädagogisch aus, er schafft Arbeitsplätze, und er beglückt tausende Fans durch den Sport.

Der bereits beschriebene Image-Verfall, der durch die Kommerzialisierung ausgelöst wird, lässt vermuten, dass es für Fußballvereine gute Gründe zur Implementierung von CSR gibt.

Das folgende Kapitel erläutert zunächst, warum sich diese Arbeit ausgerechnet mit der Fußball-Bundesliga und keiner anderen Profiligen beschäftigt. Danach werden die verschiedenen Stakeholder aufgezeigt und deren Bedeutung für die Vereine dargestellt, ehe die Arbeit auf die Risiken von CSR-Maßnahmen eingeht. Im nächsten Schritt werden konkrete Umsetzungsgrundlagen aufgezeigt. Aufbauend darauf werden die Gründe und Ziele benannt, die die Vereine zum gesellschaftlichen Engagement bewegen. Im Anschluss daran werden konkrete Beispiele aus der Bundesliga benannt, ehe abschließend die Erfolgsmessungsmethoden näher betrachtet werden.

5.1. Warum Bundesliga?

Fußball ist Volkssport und mit Abstand der beliebteste Sport in Deutschland. Mit knapp 7 Millionen Mitgliedern ist der DFB bei weitem der größte Verband in unserem Land.⁶¹ Hinzu kommen die vielen Millionen Zuschauer, die jährlich Spiele im Stadion besuchen oder im Fernsehen verfolgen. Seit der Saison 1982/83 hat sich die Zuschauerzahl der 1. Fußball-Bundesliga von 6,4 auf 12,7 Millionen fast verdoppelt.⁶²

Diese Arbeit beschäftigt sich mit CSR in der Bundesliga, weil sie aus ökonomischer Sicht das Potential hat, einen bedeutenden Beitrag zum Gemeinwohl der Gesellschaft zu leisten. Zudem haben die Vereine, die DFL und der DFB in den letzten Jahren zahlreiche interessante und hilfreiche CSR-Projekte auf den Weg gebracht, die Vorbild für kleinere Ligen sein können. Die Fußball-Bundesliga ist durch ihre gesellschaftliche und sportliche

⁶¹ Vgl. DFB [2011b].

⁶² Vgl. DFL [2010].

Bedeutung und ihr aktuelles Engagement repräsentativ, weshalb sie beispielhaft für diese Arbeit genutzt wird.

5.2. Stakeholder

Fußballvereine stehen in ständiger Beziehung zu vielen verschiedenen Stakeholdern, auf die der Verein angewiesen ist. Auch bei der Entwicklung von CSR-Strategien müssen Vereine die Interessen ihrer wichtigsten Stakeholder einbeziehen. Doch wer sind diese bei einem Bundesligaverein?

Edward Freeman, ein amerikanischer Philosoph, legte mit seiner 1984 veröffentlichten Arbeit einen bis heute gültigen Grundstein für das moderne Stakeholderverständnis.⁶³ Demnach sind alle Gruppen oder Individuen, die ein Unternehmen beeinflussen oder von diesem beeinflusst werden, Stakeholder. Diese haben einen direkten Einfluss auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens.⁶⁴ Um die gewünschten Ziele zu erreichen, müssen Unternehmen oder Vereine die Interessen der Stakeholder wahrnehmen und sich diesen anpassen.⁶⁵ Dies sollte nicht nur zum Wohle des Vereins, sondern gleichzeitig auch zum Vorteil der Stakeholder sein. Nach Freeman profitiert also nicht nur der Verein bzw. das Unternehmen von seinen Stakeholdern, sondern auch diese vom Verein.

Da ein Fußballverein die Interessen vieler unterschiedlicher Stakeholder bedienen muss, die finanziellen Ressourcen aber begrenzt sind, ist es nicht möglich, alle Gruppen optimal zufrieden zu stellen. Deshalb ist ein ausgeprägtes Stakeholdermanagement der Vereine erforderlich, um über eine klare Wertigkeit der einzelnen Stakeholder zu befinden. Den Stakeholdern mit der größten Bedeutung für den Verein wird dabei die meiste Aufmerksamkeit beigemessen. Bei den meisten Vereinen sind dies die Sponsoren, die Medien und die Zuschauer.⁶⁶ Die CSR-Strategie eines Vereins sollte also mit den Zielen und Wünschen dieser wesentlichen Stakeholder abgestimmt werden.

Die verschiedenen Stakeholder eines Fußballvereins werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

⁶³ Vgl. Checa [2010], S. 12.

⁶⁴ Vgl. Boehm [2010], S. 24.

⁶⁵ Vgl. Weber [2010], S. 24.

⁶⁶ Vgl. Weber [2010], S. 10.

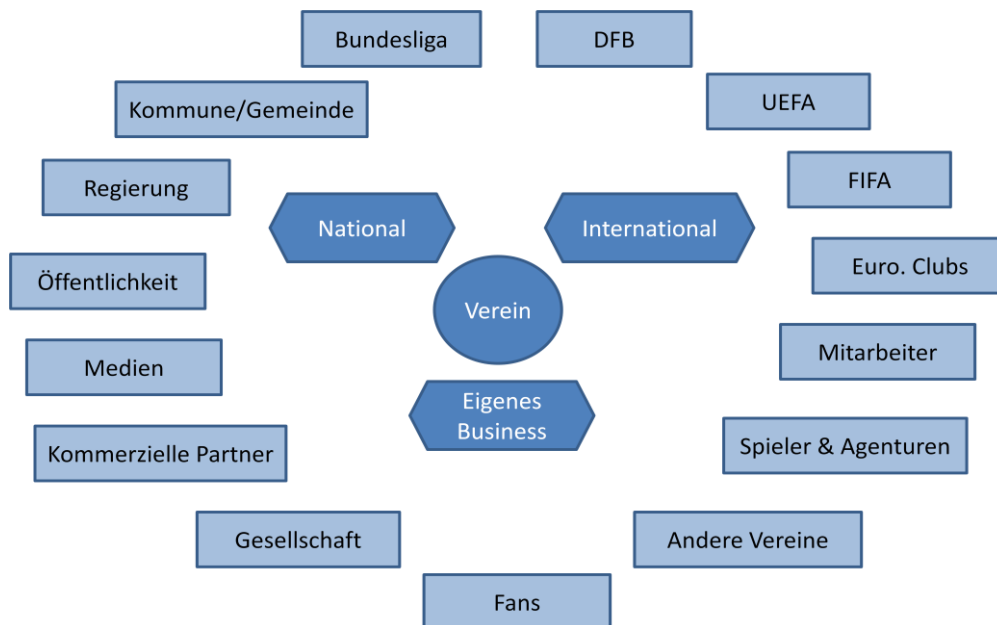


Abbildung 3: Stakeholdermap (in Anlehnung an Weber, 2010, S. 37).

Die Grafik verdeutlicht, dass Vereine und Stakeholder auf nationaler, internationaler und auf clubeigener Ebene interagieren. Die Gewichtung der einzelnen Gruppen ist abhängig von verschiedenen Faktoren. So ist logischerweise die UEFA von größerer Bedeutung für die erfolgreichen Clubs der Bundesliga als für die der zweiten Bundesliga. Für alle Vereine sind jedoch die regionalen Stakeholder von entscheidender Bedeutung, weil diese im Alltag des Vereins stetig präsent sind. Deshalb ist es sinnvoll, eine CSR-Strategie mit regionalem Bezug zu entwickeln.⁶⁷ Im folgenden Kapitel wird genauer auf die Bedeutung der Regionalität eingegangen.

Die CSR-Strategie sollte mit den Interessen der für den Verein wichtigsten Stakeholder übereinstimmen.⁶⁸ Wenn die besagten Stakeholder gesellschaftliches Engagement übernehmen möchten, ist es sinnvoll, eine Kooperation mit diesen einzugehen und gemeinsame Projekte zu entwickeln.⁶⁹

Die zunehmende Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung führt dazu, dass Stakeholder, wie beispielsweise die Fußballfans, CSR-Aktivitäten von den Vereinen erwarten. Andere Stakeholder, wie Sponsoren, möchten aus unterschiedlichen Gründen oftmals ihrerseits Verantwortung übernehmen. Die immer wieder zu betonende Bedeutung

⁶⁷ Vgl. Weber [2010], S. 38.

⁶⁸ Vgl. Müller [2010], S. 28.

⁶⁹ Vgl. Müller [2010], S. 29.

des Sports führt dazu, dass sich die Interessen bzgl. gesellschaftlicher Verantwortung verschiedener Stakeholder auf dieser Basis optimal - mit großer Breitenwirkung - umsetzen lassen.⁷⁰

5.3. Gründe und Ziele

Nachdem die Bedeutung der Stakeholder dargestellt worden ist, sollen nun im folgenden Kapitel die wesentlichen Gründe und Ziele aufgeführt werden, die Vereine dazu bewegen, CSR zu betreiben. Die Gründe und Ziele werden in diesem Kapitel zusammengefasst, da sie eng miteinander verknüpft sind. Dabei lassen sich wirtschaftliche und ethische Gründe und Ziele unterscheiden.⁷¹ Dieses Kapitel stellt lediglich eine allgemeine Übersicht über mögliche Gründe und Ziele dar. Die Gewichtung dieser Ziele variiert je nach Präferenz der Vereine.

5.3.1. Wirtschaftliche Gründe und Ziele

Aus wirtschaftlicher Sicht ist das Hauptziel von CSR, durch den Imagegewinn und die damit verbundene positive Außendarstellung des Vereins langfristig neue Stakeholder zu gewinnen und somit höhere Einnahmen zu generieren.⁷² Zwar schienen die Vereine durch die von ihnen geleistete Jugendarbeit schon immer genügend gesellschaftliches Engagement übernommen zu haben. Durch die zunehmende Kommerzialisierung des Sports stellt es sich für die Öffentlichkeit allerdings so dar, dass die Werte des gemeinnützigen Idealvereins verloren gehen.⁷³ In Kapitel "4. Sport, Wirtschaft und Gesellschaft" wurden bereits die damit zusammenhängende Probleme der Vereine aufgeführt.

Die Ausrichtung zur Kommerzialisierung hat in der Öffentlichkeit und bei den Medien die Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung hervorgerufen. Vereine, die in der Lage sind, Millionen für Spieler und deren Gehälter auszugeben, sollten auch in der Lage sein,

⁷⁰ Vgl. Boehm [2010], S. 25 f.

⁷¹ Vgl. Etter; Fieseler [2011], S. 269.

⁷² Vgl. Kirchhoff [2006], S. 21 f.

⁷³ Vgl. Weber [2010], S. 15.

Aufgaben der Gesellschaft zu übernehmen. Durch die ständige Beobachtung durch Medien und Öffentlichkeit steht der Verein dauerhaft unter Druck, korrekt und im Sinne der Stakeholder, wie z.B. der Sponsoren, zu agieren.⁷⁴ Indem sich ein Verein durch CSR-Maßnahmen beispielsweise für Integration oder Gewaltprävention einsetzt, wird der Druck durch mögliche Skandale, wie Randalen und Hooligans, abgeschwächt, weil sich der Verein ja bereits durch sein öffentlich gemachtes Engagement – gegen Gewalt – und damit gegen Aktionen von Hooligans, positioniert hat.

Wie bereits aufgeführt, müssen Vereine dem Beziehungsverlust zwischen Fans und Verein – eine der negativen Konsequenzen der Kommerzialisierung und der Globalisierung – entgegenwirken, weil die Identifizierung der Fans als Gruppe der wichtigen Stakeholder von immenser Bedeutung für den Verein ist. Häufig wechselnde Spieler und unpersönliche Stadiennamen können dazu führen, dass Vereine ihre Fans verlieren, was sich wiederum negativ auf den Karten- und Merchandisingverkauf und auf die Stimmung niederschlägt.⁷⁵ Um dem entgegen zu wirken, müssen Vereine versuchen, den regionalen Bezug durch gesellschaftliches Engagement in der Region zu stärken, um trotz der „Entfremdung“ die Wurzeln zu wahren. Konkrete Beispiele dafür werden im Verlaufe dieser Arbeit gegeben. Durch CSR-Aktivitäten findet also eine Rückbesinnung auf die traditionellen Werte des „Idealvereins“ statt. Gerade der regionale Bezug ist für die Vereine von großer Bedeutung, da die meisten Zuschauer und Fans in der jeweiligen Region beheimatet sind. Hat sich ein Fan einmal an einen Verein gebunden, bleibt er dem meist ein Leben lang verbunden.⁷⁶ Die Vereine bauen auf diese Treue, weil sich diese neben einer engagierten Unterstützung im Stadion auch im Verkauf von Karten und Fanartikeln niederschlägt. Durch regionale CSR-Aktivitäten können Vereine also die bestehenden Fans sowie neue Zielgruppen unmittelbar ansprechen und so neue Mitglieder und Zuschauer gewinnen. Des Weiteren liegt es im Interesse der Vereine, neue Stakeholder auf den Verein aufmerksam zu machen. So können CSR-Maßnahmen zu einem verbesserten Markenwert führen, der sich in gesteigertem Interesse der Medien, der Politik und der Sponsoren widerspiegeln kann.⁷⁷ Ein hohes Ansehen bei den Medien führt zu zusätzlichen Einnahmen durch die Vergabe von Übertragungsrechten - beispielsweise bei DFB-Pokal spielen. Ein gutes Ansehen in

⁷⁴ Vgl. Kirchhoff [2006], S. 13.

⁷⁵ Vgl. Kent; Walker [2009], S. 759.

⁷⁶ Vgl. Vöth [1994], S. 105 ff.

⁷⁷ Vgl. Müller [2010], S. 19.

der Politik kann zu möglichen steuerrechtlichen Bevorzugungen oder zu finanzieller Unterstützung bei Bauvorhaben führen.

Von besonderer wirtschaftlicher Bedeutung ist die Akquisition neuer Sponsoren. Seit dem ersten Trikotsponsoring von Jägermeister bei Eintracht Braunschweig im Jahr 1973, ist das Sponsoring-Engagement von Unternehmen inzwischen der Standard in der Fußball-Bundesliga.⁷⁸ Durch die Partnerschaft mit Unternehmen erwirtschaften die Vereine der Bundesliga den größten Teil ihrer Einnahmen. Erst an zweiter Stelle kommen Einnahmen durch Fernsehübertragungen, gefolgt von Zuschauereinnahmen.⁷⁹ Die üblichen Sponsoring-Engagements von Unternehmen belaufen sich in erster Linie auf das Trikotsponsoring und das Sponsoring von Stadionflächen wie Banden und Werbet Teppichen. Durch diese Form des Sponsorings versuchen die Unternehmen, ihre Markenbekanntheit und ihr Image zu steigern und die Emotionen und Identifikation, die der Fußballsport auslöst, auf ihre Marke zu übertragen.⁸⁰

Inzwischen wächst der Anteil Kooperationen auf CSR-Ebene stetig.⁸¹ Von diesen Partnerschaften bei gemeinsamen CSR-Projekten profitieren beide Parteien: Zum Einen die Vereine, die die finanzielle Unterstützung des Wirtschaftspartners und die positive Reputation der Projekte und deren angesprochenen Folgewirkungen genießen. Zum Anderen die Unternehmen, die ihre Bekanntheit und ihr Image steigern und zudem ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Über die herausragende Stellung des Fußballs in der Gesellschaft können CSR-Kooperationen mit Fußballvereinen eine höhere Wirkung erzielen als unternehmenseigene CSR-Projekte.⁸² Hinzu kommt, dass Unternehmen in den Zuschauern der Vereine eine neue potentielle Zielgruppe ansprechen können.

Für die Vereine können auf CSR basierende Kooperationen möglicherweise zu herkömmlichen Sponsoring-Maßnahmen, also Trikotsponsoring oder Bandenwerbung, führen. Auch werden inzwischen durch das Cross-Selling, CSR-Projekte zusammen mit traditionellen Sponsoring-Maßnahmen verkauft, wodurch die Vereine durch Bündelung eines Sponsoring-Paketes höhere Preise berechnen können.⁸³ Positive Begleit-

⁷⁸ Vgl. Beckmann [2009].

⁷⁹ Vgl. Oediger [2011], S. 34 ff.

⁸⁰ Vgl. Checa [2010], S. 11.

⁸¹ Vgl. Böhm [2010], S. 43.

⁸² Vgl. Checa [2010], S. 11.

⁸³ Vgl. Bachmann [2010], S. 42.

erscheinungen eines CSR-Engagements sind die Steigerung der Mitarbeiter- Motivation und Identifikation. Damit die zunehmende Attraktivität des Vereins als Arbeitgeber.⁸⁴

Aber nicht nur die Unternehmen und die Vereine profitieren, auch die Gesellschaft profitiert von dem gemeinnützigen Engagement der finanziellen Unterstützung und der Sachspenden, sodass es für Verein, Sponsor und Gesellschaft zu einer „Win-Win-Win“-Situation kommt.

Insgesamt kann das CSR aus wirtschaftlicher Sicht also durchaus als Marketinginstrument gesehen werden, um die Reputation des Vereins bei den Stakeholdern zu steigern und dadurch langfristig finanzielle Mittel zu generieren.⁸⁵

5.3.2. Moralische Gründe

Neben wirtschaftlichen Gründen, die eine wesentliche Motivation für das gesellschaftliche Engagement eines Vereins darstellen, kommt eine soziale Verantwortung hinzu. So kommunizieren Vereine, dass sie sich dazu verpflichtet fühlen, ihre privilegierte Stellung in der Gesellschaft dazu zu nutzen, etwas zurück zu geben.⁸⁶ In wieweit diese selbstaufgelegte Verpflichtung mit wirtschaftlichen Zielen zusammenhängt, lässt sich nur vermuten. Es ist allerdings anzunehmen, dass der „Altruismus“ der Vereine in Form zunehmenden CSR-Aufkommens in der Bundesliga ökonomisch motiviert ist.⁸⁷ Dies gilt allerdings nicht nur für den Sport, sondern dürfte auf viele Benefizveranstalter zutreffen. Die tatsächliche moralische Motivation für das soziale Engagement könnte der Einsicht der privilegierten Stellung eines Vereins entspringen. Es könnte außerdem das Bedürfnis nach Ausdruck der Dankbarkeit an die Unterstützer, also die Fans, an die Sponsoren oder an die Stadt sein. Die Vereine geben mit ihrer Jugendarbeit ohnehin gesellschaftlich Relevantes zurück, indem sie Werte des Sports - wie bspw. Fairplay und Teamgeist – vermitteln und zur Erziehung der Kinder und Jugendlichen beitragen.

Zu dem bisherigen sozialen Beitrag der Vereine kommt nun gesellschaftliches Engagement in Form von CSR-Projekten hinzu, über das sozial schwächer gestellte oder benachteiligte Menschen oder Gruppierungen unterstützt werden können. Die Vereine engagiere sich

⁸⁴ Vgl. Müller [2010], S.18.

⁸⁵ Vgl. Etter; Fieseler [2011], S. 272 ff.

⁸⁶ Vgl. Weber [2010], S. 35.

⁸⁷ Vgl. Etter; Fieseler [2011], S. 271.

freiwillig an einer für die Gesellschaft bedeutenden Sache, und demonstrieren die Bereitschaft zu helfen. Die Vereine nehmen dadurch eine Vorbildfunktion für die Fans und die weiteren Stakeholder ein. Durch CSR bemüht sich der Verein, unter anderem seinem ursprünglichen: „[...] Status der Gemeinnützigkeit nachzukommen“.⁸⁸

Über die Kommunikation der CSR-Maßnahmen erweckt der Verein zudem die Aufmerksamkeit am jeweiligen sozialen Problem und motiviert möglicherweise Dritte dazu, sich ebenfalls dieses Problem annehmen. Außerdem fördert die öffentliche Darstellung die Bekanntheit der sozialen Einrichtung, die der Verein unterstützt, was sich ebenfalls in zusätzlichen Einnahmen für die betreffende Organisation auswirken kann.

Die nachfolgende Abbildung fasst die wirtschaftlichen sowie die moralischen Gründe und Ziele, die Fußballvereine dazu bewegen können, CSR zu betreiben, zusammen. Die Gewichtung dieser Gründe und Ziele variiert von Verein zu Verein, da diese unterschiedliche Ausrichtungen und Erwartungen an CSR haben.

Wirtschaftliche	Moralische
<ul style="list-style-type: none"> • Imagegewinn bei vorhandenen Stakeholdern (Fans, Mitglieder, Sponsoren, Medien, Politik...) • Generierung neuer Stakeholder • Steigerung Markenwert • Höhere Einnahmen • Mitarbeitermotivation • Gesellschaftlicher Druck 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung regionaler Bezug • „Etwas zurück geben“ • Dankbarkeit an Fans, Stadt, etc. • Werte des Sports vermitteln • Zur Entwicklung der Gesellschaft beitragen • Gesellschaftliche Probleme ansprechen • Aufmerksamkeit auf NPOs lenken

Abbildung 4: Gründe & Ziele für CSR (in Anlehnung an Weber [2010], S. 34 f.).

⁸⁸ Weber [2010], S. 20.

Die Ziele, die ein Verein durch CSR anstrebt, sind also vielschichtig, deren Erreich ist jedoch schwer messbar. In wieweit eine Abhängigkeit zwischen gesellschaftlichem Engagement und einem Image- oder finanziellen Gewinn besteht, ist für die Vereine nicht unmittelbar erkennbar. Langfristig ist diese Abhängigkeit jedoch nachweislich vorhanden, vorausgesetzt, dass CSR professionell durchgeführt und kommuniziert wird.⁸⁹

Mit den Ausführungen der vorliegenden Arbeit soll nicht behauptet werden, dass eine CSR-Strategie als alleinige Möglichkeit zur positiven Imagebildung eines Vereins gesehen werden muss. Jedoch stellt sie einen effektiven Weg dar, einen nachhaltigen Beitrag zum positiven Ansehen eines Vereins zu leisten.

5.4. Umsetzung

Nachdem nun die Gründe und Ziele der Vereine für ein CSR-Engagement dargestellt wurden, soll es in diesem Kapitel um die Implementierung in die Vereinsstruktur und die strategische Ausrichtung gehen.

Wie bei jedem Projekt, ist eine solide vorbereitete Strategie entscheidend für den nachhaltigen Erfolg von CSR.⁹⁰ Nur wenn diese Teil der Vereinsstrategie und somit glaubwürdig, nachvollziehbar und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, können die Ziele optimal erreicht werden.⁹¹ Nach Boehm ist CSR dann strategisch: “[...] wenn die geschäftlichen Kernaktivitäten des Unternehmens durch CSR profitabel und nachhaltig verstärkt werden und somit effektiv zur Erreichung der Unternehmensmission beigesteuert wird.”⁹²

Nach Münstermann besteht die Entwicklung einer CSR-Strategie aus fünf Stufen (Abbildung 4).

⁸⁹ Vgl. Boehm [2010], S. 36 f.

⁹⁰ Vgl. Müller [2010], S. 29.

⁹¹ Vgl. Weber [2010], S. 40.

⁹² Boehm [2010], S. 23.

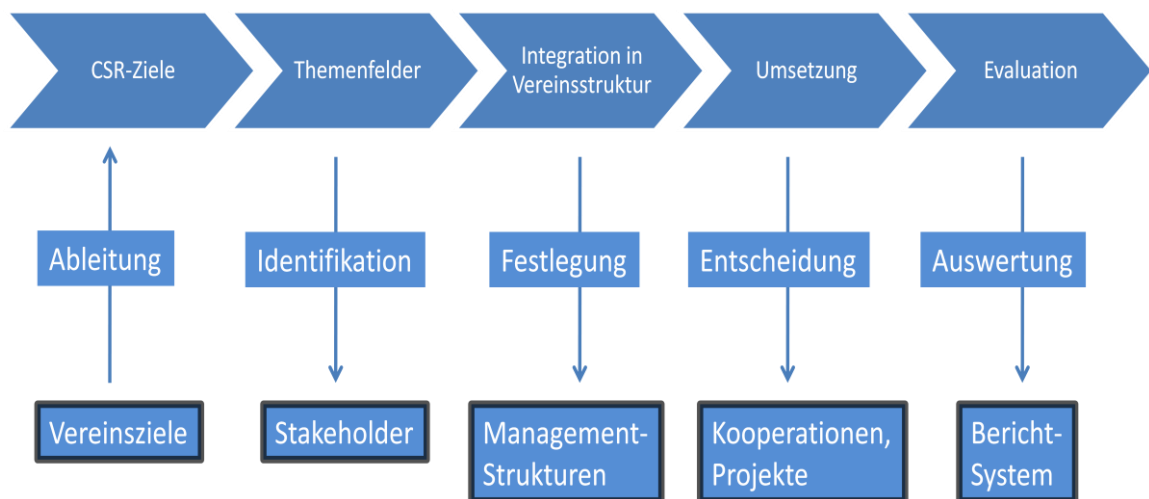


Abbildung 5: Entwicklungsablauf einer CSR-Strategie (in Anlehnung an Münstermann, M., 2007, S. 21).

Zunächst müssen die Ziele der CSR-Strategie je nach Vereinszielen abgeleitet werden. Aufbauend darauf müssen die Themenfelder, in denen das Engagement stattfinden soll, identifiziert werden. Diese sind abhängig von den Stakeholdern des Vereins. Im nächsten Schritt muss die Strategie in die Vereinsstruktur integriert werden. Für die Umsetzung der Maßnahmen muss der Verein entscheiden, ob das Engagement selbstständig oder in Kooperation durchgeführt werden soll. Auch die konkreten Projekte werden in dieser Phase ausgewählt. Nach der Umsetzung der Projekte erfolgt im letzten Schritt die Evaluation, um mögliche Verbesserungen vorzunehmen.⁹³

Wesentlicher Bestandteil der Strategie ist die Projekt-Kommunikation. Zwar ist es für einen Verein nicht angebracht, sich durch CSR darzustellen, da das Wohl der Gesellschaft im Vordergrund stehen sollte. Dennoch sollte die positive Auswirkung der CSR an die Öffentlichkeit weitergegeben werden, um andere Vereine zur Nachahmung zu bewegen.⁹⁴ Zudem dient die Kommunikation nicht nur dem Vereinsimage, sondern auch den Sponsoren und den gemeinnützigen Einrichtungen, die unterstützt werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den internen und den externen Kommunikationsmitteln. Die internen richten sich an die Mitarbeiter des Vereins und können bspw. durch Berichte übermittelt werden. Die externen Kommunikationsmedien können die Homepage des Vereins, Pressemitteilungen oder andere Berichte sein. Ein möglicher Weg dabei ist die

⁹³ Vgl. Münstermann [2007], S. 20 ff.

⁹⁴ Vgl. Habisch [2006], 95.

Veröffentlichung eines jährlichen CSR-Berichtes, wie es viele Unternehmen bereits praktizieren.⁹⁵ So hat der Hamburger SV als erster deutscher Verein im Jahre 2009 seinen CSR-Bericht öffentlich präsentiert. Durch solche Berichte wird nicht nur die Öffentlichkeit über das soziale Engagement des Vereins informiert, sondern sie steigern auch die Transparenz der durchgeführten Maßnahmen. Diese Transparenz stärkt vor allem bei dem Umgang mit Spendengeldern die Glaubwürdigkeit und des Vertrauens der Stakeholder in den Verein und in die Projekte.⁹⁶ Eine weitere Vertrauensbildende Maßnahme in die Glaubwürdigkeit eines CSR-Berichts wird durch die Bewertung von unabhängigen Dritten weiter untermauert.⁹⁷

5.5. Risiken

CSR-Maßnahmen werden, wie im Kapitel „5.3. Gründe und Ziele“ verdeutlicht, von der Gesellschaft gefordert und finden breite Zustimmung. Trotzdem müssen Faktoren berücksichtigt werden, um nicht das Gegenteil des gewünschten Ziels zu erreichen. Passen die Maßnahmen nicht zum Image eines Unternehmens oder eines Vereins, so kann sich der erhoffte Erfolg ins Gegenteil umkehren.⁹⁸ So versuchte der Energieerzeuger RWE durch den Kinospot „Der Energieriese“ auf die Verdienste des Konzerns zur Erzeugung erneuerbarer Energien aufmerksam zu machen. Greenpeace persiflierte den Spot im Internet und verdeutlichte, wie wenig erneuerbare Energie RWE in Wahrheit erzeugt. Der große Zuspruch des Greenpeace-Videos im Internet zeigt, wie schädigend unglaubliche CSR sein kann.⁹⁹

Zwar ist das Risiko für einen Fußballverein deutlich geringer, da der Verein kein solches Diskussionspotential bietet, doch soll das Beispiel das vorhandene Risiko verdeutlichen.

⁹⁵ Vgl. Kirchhoff [2006], S. 27 ff.

⁹⁶ Vgl. Umweltdialog [2009].

⁹⁷ Vgl. Deloitte [2009], S. 11.

⁹⁸ Vgl. Checa [2010], S. 10.

⁹⁹ Vgl. Greenpeace [2009].

5.6. CSR-Maßnahmen in der Bundesliga

Nachdem Gründe und Ziele von CSR dargestellt wurden, sollen in diesem Kapitel gelungene Beispiele für CSR-Maßnahmen aufgezeigt werden. Dabei soll zum Einen auf kooperative Projekte (CSR mit Vereinen), zum Anderen auf vereinseigene Projekte eingegangen (CSR von Vereinen) werden.

Bedingt durch die unterschiedlichen Voraussetzungen eines jeden Vereins, kann kein konkretes Projekt adaptiert werden. Je nach Stakeholderstruktur, Vereinsstrategie, Öffentlichkeits-wahrnehmung, vereinseigenen Interessen und finanziellen Mitteln müssen spezifische Strategien für die jeweiligen Ziele des Vereins entwickelt werden.¹⁰⁰ Deshalb kann diese Arbeit lediglich Beispiele aufzeigen und keine allgemeingültigen Vorschläge für CSR-Strategien aufzeigen. Nichts desto trotz können erfolgreich durchgeführte CSR-Strategien darstellen, welches Potential das Thema in sich birgt und somit als Anregung für andere Vereine dienen, die auf diesem Gebiet bisher wenig unternehmen.

Ein Beispiel für gelungenes CSR soll im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

5.6.1. CSR von Vereinen

Ein gesellschaftlich engagierter Verein in der deutschen Fußball-Bundesliga ist der SV Werder Bremen. Dieser Verein eignet sich als Beispiel besonders gut, weil die Deutsche Sporthochschule Köln in einer wissenschaftlichen Untersuchung bereits eine Evaluation durchgeführt hat. Für dieses Projekt wurde eine Befragung zum gesellschaftlichen Engagement der Bremer durchgeführt, die Aufschluss über die Wirkung dieses Engagements gibt.¹⁰¹

So hat der Verein 2009 eine Stiftung ins Leben gerufen, die „[...] der Förderung des Sports, der Bildung und Erziehung, der Völkerverständigung, der Gewaltprävention sowie mildtätiger Zwecke“ dient.¹⁰² Die Gelder, die der Verein durch die Stiftung generiert, werden in soziale, sportliche oder ausbildende Projekte im In- und Ausland investiert.

¹⁰⁰ Vgl. Boehm [2010], S. 23.

¹⁰¹ Vgl. Sporthochschule Köln [2010].

¹⁰² Werder Bremen [o.J.].

Zudem organisiert der SV Werder Ferien-Freizeiten für junge Menschen und ermöglicht einen Fan-Austausch zwischen israelischen und Bremer Fußballfans.

Die Studie der Deutschen Sporthochschule Köln belegt, dass die Wirkung der CSR-Maßnahmen in Bezug auf Glaubwürdigkeit, Professionalität, Nachhaltigkeit und Vielfalt von den Stakeholdern durchweg positiv aufgenommen und befürwortet wird. So gaben die CSR Partner Bremens an, das Engagement auch langfristig mit dem Verein fortführen zu wollen. Darüber hinaus war das gemeinnützige Engagement laut der Studie für viele Stakeholder ausschlaggebend, um eine Mitgliedschaft beim SV Werder zu beantragen, da sie sich durch die gesellschaftliche Aktivität stark mit dem Verein identifizieren konnten.¹⁰³ Die positive Wirkung des gesellschaftlichen Engagements auf die Stakeholder zeigt, dass der Verein durch CSR auf wirtschaftlicher und auf emotionaler Ebene profitiert. Im Gegensatz zu kleineren Vereinen, wie beispielsweise Fortuna Düsseldorf, unterhält der SV Werder Bremen eine eigene Abteilung für die Koordinierung des CSR-Engagements.

Neben der vereinseigenen Initiative arbeitet Werder zudem mit Kooperationspartnern wie der Scort Foundation, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Menschen in schwierigen Lebenslagen durch Fußballinitiativen zu unterstützen.¹⁰⁴ Auf die CSR-Kooperationen wird im folgenden Kapitel eingegangen.

5.6.2. CSR mit Vereinen

Neben den selbstinitiierten Projekten werden auch im CSR-Bereich Kooperationen zwischen Vereinen, Unternehmen und Non-Profit-Organisationen (NPO) eingegangen. Hauptgeldgeber sind hierbei überwiegend Wirtschaftsunternehmen. Die Vereine agieren als Kommunikationskanal und die NGOs verleihen den Projekten Glaubwürdigkeit und Sinn. Die NPOs erhalten durch die Unternehmen finanzielle Mittel und durch die Vereine die mediale Plattform, um ihre Ziele zu kommunizieren.¹⁰⁵

Ein Beispiel für diese Form der Kooperation ist der „Hamburger Weg“. In Kooperation mit diversen Firmen und der Stadt Hamburg haben sich der Hamburger Sportverein (HSV) und die Kooperationspartner das Ziel gesetzt, bis zum Ende des Jahres 2012, 10.000

¹⁰³ Vgl. Sporthochschule Köln [2010], S. 51 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Werder Bremen [2010].

¹⁰⁵ Vgl. Marx [2010], S. 65.

„Wege“ für die regionale Bevölkerung zu ebnen. Konkret bedeutet dies, dass benachteiligte Menschen oder Familien unterstützt werden sollen, Auswege aus sozial schwierigen Situationen zu finden. Mit Hilfe diverser NPOs und der finanziellen Unterstützung der Partner, sind laut Angaben des HSV bereits 8.988 Wege geebnet worden (Stand: 08.07.2011).¹⁰⁶ Durch regelmäßige Berichterstattungen auf der Homepage des HSV bleibt die Öffentlichkeit über das gemeinnützige Engagement des Vereins informiert. Durch die enge Verbundenheit der Projekte zur Stadt Hamburg, stärkt der Verein seine regionale Bedeutung und wirkt damit den Entwicklungen der Globalisierung und Kommerzialisierung entgegen. Verstärkt wird der regionale Bezug durch die Integration der Spieler des HSV, die als Botschafter der einzelnen Projekte agieren. Dadurch profitieren auch die Unternehmen, die über das positive Image und die Bekanntheit des HSV in der Stadt, auf ihr soziales Engagement aufmerksam machen.

Im Gegensatz zu den beschriebenen vereinseigenen Projekten des SV Werder Bremen, spielen bei den kooperativen CSR-Projekten wirtschaftliche Gesichtspunkte eine bedeutende Rolle.¹⁰⁷ So konnte der HSV durch das Projekt: „Der-Hamburger-Weg“ neben bereits vorhandenen Sponsoren wie Holsten oder die Sparda-Bank neue Partner wie Audi und die Deutsche Telekom hinzugewinnen, die sich auch über das CS hinaus finanziell engagieren.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Der Hamburger Weg [2011].

¹⁰⁷ Vgl. Bachmann [2010], S. 47 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Der Hamburger Weg [2011].

5.7. Erfolgsmessung

Eine Erfolgsmessung von CSR ist in Zahlen nur bedingt möglich, weil sich die positive Wirkung in der Öffentlichkeit stärker in immateriellem Gewinn niederschlägt. Nur langfristig kann eine Korrelation zwischen immateriellem und materiellem Gewinn registriert werden, bspw. durch höhere Zuschauerzahlen und steigenden Merchandisingverkauf.¹⁰⁹ Ohne eine Evaluierungsmöglichkeit ist es schwer für die Vereine, ihr CSR-Engagement zu messen, zu bewerten und zu kommunizieren. Letzteres ist aber besonders wichtig, um Gelder von Sponsoren für geplante CSR-Maßnahmen zu generieren. Deshalb mussten Verfahren entwickelt werden, um den Erfolg von CSR messbar zu machen.

Bei der Recherche zu diesem Thema wurde deutlich, dass die verschiedenen Ansatzpunkte zu den Messverfahren so vielschichtig und umfassend sind, dass sie den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden. Deshalb soll lediglich erwähnt werden, dass es durch Befragungen der Stakeholder möglich ist, die Wirkung des CSR-Engagements zu beurteilen.

¹⁰⁹ Vgl. Boehm [2010], S. 36 f.

6. Beispiel Fortuna Düsseldorf

Nach den Musterbeispielen aus der Bundesliga soll nun an Hand des Zweitligisten Fortuna Düsseldorf ein Verein betrachtet werden, der sich trotz seiner geringen wirtschaftlichen Möglichkeiten seiner sozialen Verantwortung bewusst ist und danach handelt. In dieser Arbeit wird gerade Fortuna Düsseldorf betrachtet, weil der Vergleich zwischen dem Zweitligisten und den Beispielveinen Hamburger SV und Werder Bremen in Hinblick auf CSR-Engagements mögliche Erkenntnisse darüber gibt, ob es auch einem finanziell schwächeren Verein möglich ist, durch CSR eine nachhaltige Verbesserung der Reputation und der Wirtschaftlichkeit zu erlangen.

Zunächst soll ein kurzer Überblick über die Historie, die Bedeutung des Vereins für die Region und die Stadt Düsseldorf gegeben werden.

Der deutsche Zweitligist Fortuna Düsseldorf wurde im Jahre 1895, damals noch als „Turnverein Flingern 1895“, gegründet und 1919, nach dem Zusammenschluss mit dem „Düsseldorfer Fußballclub Fortuna 1911“, zum „Düsseldorfer Turn- und Sportverein Fortuna 1895“ umbenannt. Im Jahre 1933 konnte der Verein seine erste und einzige Deutsche Meisterschaft gewinnen. Die größten Erfolge gelangen dem Verein allerdings mit den Pokalsiegen in den Jahren 1979 und 1980. Zudem erreichte man das Europacup Endspiel im Jahr 1979 in welchem man sich dem FC Barcelona geschlagen geben musste.¹¹⁰

In den darauf folgenden Jahren begann dann der sportliche und wirtschaftliche Abstieg, der zum sportlichen Tiefpunkt der jüngeren Vereinsgeschichte mit dem Abstieg in die Oberliga im Jahr 2002 führte. Zudem band sich der Verein 1999 an die Sportwelt GmbH, von welcher der Verein ein Darlehen in Höhe von sieben Millionen Euro bekam.¹¹¹ Der ausbleibende sportliche Erfolg, zu hohe Ausgaben und mangelndes Interesse neuer Sponsoren führte dazu, dass der Verein Schulden aufnehmen musste und um sein Überleben kämpfte.¹¹²

¹¹⁰ Vgl. Fortuna Düsseldorf [2011a].

¹¹¹ Vgl. Rheinische Post [2008].

¹¹² Vgl. Rheinische Post [2007].

Spätestens seit dem Wiederaufstieg in die 2. Bundesliga im Jahr 2009 scheint der Verein eine wirtschaftliche Entwicklung zur Schuldenfreiheit zu nehmen.¹¹³ Trotz der erfolgreichen Arbeit, die in den letzten Jahren im wirtschaftlichen sowie im sportlichen Bereich geleistet wurde, hat der Verein nach wie vor Probleme, neue Sponsoren zu akquirieren. Die Ursache dafür liegt möglicherweise an den negativen Erfahrungen, die die Unternehmen in der Vergangenheit mit dem Verein gemacht haben. Ein Ansatz, das Vertrauen der Unternehmen zurück zu gewinnen, könnten gemeinsame CSR-Aktivitäten sein.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit diesem Verein, weil er zum Einen als Traditionsverein eine tiefe Verwurzelung in der Geschichte und der Gesellschaft der Stadt hat. Trotz der sportlichen Misserfolge vergangener Tage, erfreut sich Fortuna Düsseldorf einer nie dagewesenen Beliebtheit und hat einen Rekordstand von über 6.000 Mitgliedern.¹¹⁴ Außerdem hat der Verein im letzten Jahr mit über 12.000 verkauften Dauerkarten eine neue Vereinsbestmarke aufgestellt.¹¹⁵ Des Weiteren befindet sich der Verein durch seine geografische Nähe zu anderen Vereinen in der Region, wie beispielsweise dem 1. FC Köln oder Borussia Mönchengladbach, ständig im Wettstreit mit diesen Vereinen um regionale Sponsoren, Mitglieder und Fans. Als Verein der Landeshauptstadt des Landes Nordrhein-Westfalen, die mit knapp 600.000 Einwohnern die nach Köln zweitgrößte in diesem Bundesland ist, kommt dem Verein zudem ein großes Potential in Bezug auf Zuschauer und Sponsoren zu. So leben im Umkreis von 50 km ca. 10 Mio. Menschen. Außerdem besitzt die Region Düsseldorf durch große Unternehmen (z.B.: Henkel, Metro und Arag) ein bedeutendes wirtschaftliches Potential.

Mit der Esprit-Arena spielt der Verein seit 2004 in einer der größten Stadien Deutschlands und kann seitdem einen Zuschauerschnitt von über 20.000 Besuchern pro Spiel vorweisen.¹¹⁶

Auch die wirtschaftliche Bedeutung des Vereins für die Region veranschaulicht, welches ökonomische Potential mit dem Verein verbunden ist. So zeigte eine Studie im Jahr 2010, dass die wirtschaftliche Kraft für die Region Düsseldorf in dieser Saison rund 10 Millionen Euro betrug. Dieser Betrag setzte sich aus der Summe der Ausgaben der Zuschauer an den

¹¹³ Vgl. Fortuna Düsseldorf [2011b].

¹¹⁴ Vgl. Fortuna Düsseldorf [2011c].

¹¹⁵ Vgl. Fortuna Düsseldorf [2010a].

¹¹⁶ Vgl. Kicker [2011].

17 Spieltagen zusammen. Zudem wurde in der besagten Studie festgestellt, dass der Verein 79 direkte und weitere 81 indirekte Vollzeitstellen, beispielsweise für Cateringfirmen, schafft.¹¹⁷

Die positive sportliche und wirtschaftliche Entwicklung des Vereins in den vergangenen Jahren wirft für die vorliegende Arbeit die Frage auf, in wie weit Fortuna Düsseldorf bei dieser Entwicklung CSR betrieben hat oder in Zukunft betreiben möchte.

Die folgenden Kapitel werden die aktuelle Situation sowie die Zukunftspläne im Bereich der CSR darstellen.

6.1. Aktuelles Engagement

Fortuna Düsseldorf unterstützt seit geraumer Zeit soziale Projekte in Deutschland und im Raum Düsseldorf. Da der Verein trotz der positiven Entwicklung der letzten Jahre finanziell immer noch nicht „auf Rosen gebettet ist“¹¹⁸, jedoch trotzdem gesellschaftliches Engagement übernehmen möchte, will sich der Verein auf wenige Projekte konzentrieren und nicht, wie beim Gießkannenprinzip, möglichst vielen Bedürftigen mit geringen finanziellen Mitteln helfen. Dies bringe „für keinen der Beteiligten etwas“ so Tom Koster, Pressesprecher der Fortuna.¹¹⁹ Nichts desto trotz hat sich der Verein auf Anfrage oder in besonderen Situationen immer wieder mit kleineren Sachspenden auch an anderen Projekten beteiligt. So organisierte der Verein beispielsweise eine Spendenaktion zugunsten der Erdbebenopfer von Haiti im Jahr 2010.¹²⁰ Das Hauptaugenmerk liegt jedoch auf zwei Projekten in Düsseldorf. So unterstützt der Verein das Kinderhospiz „Regenbogenland“ sowie die „Elterninitiative Kinderkrebsklinik“.¹²¹

Das Kinderhospiz „Regenbogenland“ bietet Kindern mit einer durch Krankheit oder Behinderung stark eingeschränkten Lebenserwartung einen Ort, an dem sie sich wie in einem „zweiten Zuhause“ fühlen sollen.¹²²

¹¹⁷ Vgl. Derwesten [2010].

¹¹⁸ Koster [2011].

¹¹⁹ Koster [2011].

¹²⁰ Vgl. Fortuna Düsseldorf [2010b].

¹²¹ Franck [2011].

¹²² Vgl. Regenbogenland [o.J.].

Die „Elterninitiative Kinderkrebsklinik“ wurde 1979 gegründet und sammelt seitdem Spenden, um Aktionen und Projekte für krebskranke Kinder umzusetzen. Dies können Feste, Ausflüge oder medizinische Geräte sein, um den Kindern die Zeit im Krankenhaus zu erleichtern.¹²³

Regelmäßig veranstaltet Fortuna Düsseldorf Wohltätigkeitsaktionen mit Spielern des Vereins, mit denen sie auf die karitativen Einrichtungen aufmerksam macht. Zudem versuchen die Verantwortlichen des Vereins durch finanzielle Spenden zu helfen. Die Gelder hierfür werden durch Versteigerungen besonderer Trikots oder durch Sammelaktionen generiert. Der Verein ist sich bewusst, dass die wirtschaftliche Unterstützung, die er leisten kann, gering ist. Nichts desto trotz versuchen die Verantwortlichen, durch regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen auf der Vereinshomepage, bei den Spieltagen und bei diversen anderen Veranstaltungen, auf die Projekte aufmerksam zu machen und somit externe Personen, Fans oder Firmen zum Engagement bei den beschriebenen Einrichtungen zu bewegen. Dies spiegelt auch die Meinung von Pressesprecher Tom Koster: „Die Kommunikation ist im Wesentlichen eines unserer Trägermerkmale - das ist, was wir stemmen können und nur Manpower kostet. Aber das können wir leisten und in den Dienst dieser guten Sache stellen. Das ist das Pfund, was wir haben, und womit wir auch erfolgreich sind. Damit erreichen wir die Breite.“

6.2. Geplantes Engagement

Auch in den kommenden Jahren möchte Fortuna Düsseldorf bei den aufgeführten Projekten gesellschaftlich engagiert bleiben und der bisherigen Linie treu bleiben. Wie Carsten Franck, Marketing-Direktor des Vereins, anmerkt, sei man auf Grund der geringen finanziellen Möglichkeiten des Vereins mit dem jetzigen Engagement zufrieden und plane zunächst keine Erweiterung: „Wir wachsen langsam und behutsam weiter, und das Thema bleibt natürlich aktuell.“¹²⁴

Den Fokus auf kranke Kinder und Jugendliche möchte der Verein in jedem Fall beibehalten. Laut Tom Koster könne sich allerdings die Gewichtung der Unterstützung

¹²³ Vgl. Kinderkrebsklinik [2011].

¹²⁴ Franck [2011].

ändern: „Es gibt zum Beispiel auch ein ambulantes Hospiz, die haben es lange nicht so gut. Da müsste man überlegen, ob man dies vielleicht in den Vordergrund stellt.“¹²⁵

Auf die Frage nach einer möglichen Kooperation mit einem großen Unternehmen reagiert Marketing-Direktor skeptisch: „Die großen Unternehmen benötigen uns nicht, um solche Maßnahmen zu ergreifen und machen so etwas dann schon selber.“¹²⁶

Fortuna Düsseldorf wird also auch in den kommenden Jahren den aktuellen Weg verfolgen und das „Regenbogenland“ sowie die „Elterninitiative Kinderkrebsklinik“ unterstützen. Über größere Projekte denke man erst nach: „wenn wir die finanziellen Mittel haben“, so Franck.¹²⁷

Koster stellt zudem klar, dass dort geholfen werde: „wo Not am Mann ist“. Dies könnten im konkreten Fall also auch Spenden in Katastrophengebiete sein.¹²⁸

6.3. Gründe und Ziele für CSR

Wie Marketing-Direktor Franck betont, geht es dem Verein in keinsten Weise um den wirtschaftlichen Nutzen von CSR: „Den Hintergedanken, dass wir damit einen Sponsor gewinnen, sollten wir mal ganz schnell vergessen und zu den Akten legen!“¹²⁹ Koster ergänzt dazu: „Eine Gewinnsituation für uns von monetärer oder ideeller Art, indem wir Sponsoren dazu gewinnen, das ist nicht unser Ansinnen und das kann es auch nicht sein.“

Trotz der finanziellen Schwierigkeiten des Vereins, sei man sich trotzdem seiner Verantwortung bewusst, betont Koster. Man wolle auch nicht als personifizierte „Gutmenschen“ in die Annalen eingehen, aber man wolle helfen, soweit es die Mittel zulassen. Wichtig ist den Verantwortlichen vor allem, dass der Verein sinnvolle Projekte unterstützt. Mit dem „Regenbogenland“ und der „Elterninitiative Kinderkrebsklinik“ habe man sinnvolle und stadtwelt bekannte Projekte gefunden. Die Maßnahmen werden laut Koster bei den Fans bereits: „[...] sehr, sehr gut angenommen.“ Deshalb lässt Koster durchklingen, dass er sich durch die Maßnahmen doch einen langsamen Zuwachs des

¹²⁵ Koster [2011].

¹²⁶ Franck [2011].

¹²⁷ Franck [2011].

¹²⁸ Koster [2011].

¹²⁹ Franck [2011].

Vereins erhoffe. Alles in allem ist für den Verein aber der Wunsch, mit CSR etwas Gutes zu tun, der wesentliche Grund, für diese Aktivitäten.

7. Fazit

Der Sport bietet durch seine sozialen Werte und seine Bedeutung in der Öffentlichkeit eine glaubwürdige Plattform für CSR-Engagements. Besonders die Fußballbundesliga besitzt durch ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Kraft, großes Potential, um zum Einen Vereinen die Möglichkeit zu geben, CSR erfolgreich umzusetzen und zum Anderen, um Unternehmen die Chance zu geben, Kooperationen einzugehen und die Bundesliga als Kommunikationskanal zu nutzen. Die Arbeit hat gezeigt, dass CSR unter bestimmten Voraussetzungen einen Mehrwert für Vereine, Unternehmen und die Gesellschaft bedeuten kann.

CSR kann nur dann einen langfristigen, nachhaltigen Nutzen haben, wenn es strategisch geplant durchgeführt wird und in die Vereinsstruktur integriert ist. Zudem muss CSR an den Interessen der bedeutendsten Stakeholder angelehnt sein, um auch deren Zustimmung und Rückendeckung für die durchgeführten Projekte zu erhalten.

Am Beispiel von „Der Hamburger Weg“ konnte gezeigt werden, welches wirtschaftliche Potential durch Kooperationen im CSR-Bereich vorhanden ist. Die Plattform „Fußball-Bundesliga“ kann durch kooperative CSR-Projekte noch attraktiver für Sponsoren werden und das Image des Vereins bei bestehenden sowie neuen Stakeholdern nachhaltig verbessern. Vereine können also neue Sponsoren gewinnen und gleichzeitig ihre Reputation bei diversen Stakeholdern steigern.

Das Beispiel Werder Bremen zeigt, dass auch ein CSR-Engagement ohne einen wirtschaftlichen Kooperationspartner zur Stärkung der Markenbekanntheit und des Images erfolgreich sein kann.

Im Gegensatz zu diesen beiden vorbildlichen CSR-Strategien, von denen es in der Bundesliga noch weitere gibt, hat das Beispiel Fortuna Düsseldorf gezeigt, dass der Glaube in die gesellschaftliche und wirtschaftliche Wirkung von CSR noch nicht bei allen Vereinen ausgeprägt ist. Auch andere Vereine betreiben, wie Fortuna Düsseldorf, unkoordiniertes gesellschaftliches Engagement, das nicht mit strategischem CSR vergleichbar ist. Es ist zwar positiv, dass Fortuna Düsseldorf tatsächlich das Bedürfnis zu haben scheint, helfen zu wollen, doch ist das mangelnde Vertrauen in den eigenen Verein bzgl. möglicher Kooperationen, bedenklich. Es scheint, als unterschätzten die

Verantwortlichen die Möglichkeiten, die ihnen durch die Marke „Fortuna“ und die gesellschaftliche Kraft des Fußballs gegeben ist. Auch wenn die Verantwortlichen im Interview nicht das Interesse geäußert haben, durch CSR-Partnerschaften neue Sponsoren an den Verein heran führen zu wollen, so wäre die Möglichkeit von Kooperationen im CSR jedoch bedenkenswert.

Die Fußballvereine der 1. und 2. Bundesliga werden auf Grund ihrer finanziellen Stärke und der zunehmenden Herausforderung, immer professioneller und ähneln mittelständischen Unternehmen. CSR ist inzwischen in die Strategie der meisten Unternehmen eingebunden und ist ein fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation und des Marketings. Es ist nun die Aufgabe der Vereine, die Professionalität, die sie bereits auf anderen Ebenen erreicht haben, auch dem CSR zukommen zu lassen, um ihre gesellschaftlichen Interessen zu verwirklichen und vorhandene ökonomische Potentiale optimal auszuschöpfen.

Die konkreten Beispiele haben gezeigt, dass in der Bundesliga bereits strategische Projekte umgesetzt werden. Es wird aber deutlich, dass kleinere Vereine das CSR noch nicht als wesentlichen Bestandteil ihrer Marke und ihrer Kommunikationsstrategie sehen.

Anhang

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Experteninterview mit Carsten Franck und Tom Koster

Anhang 2: Auszug aus dem CSR-Leitfaden Fortuna Düsseldorf

Anhang 1: Experteninterview Carsten Franck und Tom Koster

Interview mit Carsten Franck und Tom Koster (04.07.2011 in Düsseldorf)

C. Franck, Marketing-Direktor Fortuna Düsseldorf

T. Koster, Pressesprecher Fortuna Düsseldorf

In wieweit betreiben Sie zurzeit CSR?

Franck: Die Mittel, die uns zur Verfügung stehen, sind im Gegensatz zu anderen Erst- oder Zweitligisten die Stiftungen machen und so weiter, begrenzt. Diese Möglichkeiten haben oder hatten wir ja gar nicht deshalb mussten wir mit kleinen Kommunikationsmitteln dieses Thema begleiten und die sind ja relativ übersichtlich die Themen die wir angepackt haben.

Koster: Es sind zwei Themengebiete die man hier anschneiden muss. Zum Einen, was macht der Verein direkt und die andere Sache, was der Verein öffentlichkeitswirksam mit Hilfe der Fans tut. Das sind die zwei Themengebiete. Sachen, die wir ganz selbstständig machen sind zum Beispiel die Elterninitiative Kinderkrebsklinik, der wir jährlich einen Besuch abstatten und jetzt neulich haben wir ein Trikot vom Spieler Robbie Kruse versteigert und den Betrag an diese Elterninitiative gespendet.

Wie Herr Franck schon selber sagte, wir als Pflegeverein noch gar nicht solange zurück liegender Zeit, haben überhaupt keine großen Möglichkeiten solche Dinge zu machen weshalb wir auf die Fans angewiesen sind da wir immer noch nicht auf Rosen gebettet sind. Wir sehen trotzdem unsere soziale Verantwortung! Was wir machen ist ganz klar beschränkt auf wenige Dinge weil wir sagen, dass das Gießkannenprinzip weder uns noch demjenigen der der Nutznießer ist etwas bringt deshalb haben wir ein eingeschränktes Spektrum.

Die zweite Sache: wir werden auch in Zukunft den Fokus auf ganz streng limitierte Dinge beibehalten. Ich spreche jetzt nicht von Kleinigkeiten wie Tombolas oder einen Wimpel für einen guten Zweck zu geben.

Eine Gewinnsituation für uns von monetärer Art direkt oder ideeller Art indem wir Sponsoren dazu gewinnen das ist nicht unser Ansinnen und das kann es auch nicht sein. Wir wollen uns unserer sozialen Verantwortung in der wir uns sehen, anfangen von 250 Kindern die wir von der Straße holen und in unsere Jugendabteilung integrieren bis hin zum bekanntesten Fußballverein dieser Stadt, der langsam auch in der Region wieder an Zuwachs gewinnt da wollen wir hin. Aus CSR für uns eine echte Gewinnsituation zu schaffen ist hier in niemandes Sinne der hier Verantwortung trägt.

Wäre es denn vielleicht möglich ein spezifisches Projekt in Kooperation mit einem Sponsor zu erreichen? Vielleicht wäre es sogar möglich so an potentielle Sponsoren zu kommen?

Franck: Die großen Firmen benötigen bestimmt nicht uns, um solche Maßnahmen zu ergreifen und machen sowas dann schon selber. Bei uns ist ganz klar, dass wir es nicht mit der Gießkanne machen wollen weil wir ganz klar Projekte wie das Regenbogenland betreuen wollen das jetzt ganz explizit ein Projekt ist, dass wir unterstützen und das auch bekannt ist. Damit haben wir unseren Fokus darauf gerichtet. Ich würde an der Stelle der Sponsoren ein solches CSR-Engagement auch auf die eigene Visitenkarte schreiben und nicht auf die eines Vereins.

Wobei große Unternehmen solche Partnerschaften eingehen.

Franck: Die machen das aber dann nicht mit einem Fußballverein sondern mit dem Träger, der bedürftig ist. Es ist ja nicht so, dass wir nichts machen aber dass bisschen das wir machen, machen wir gerne und zielgerichtet und das sollte die Botschaft sein. Den Hintergedanken, dass wir damit einen Sponsor aufgreifen sollten wir mal ganz schnell vergessen und zu den Akten legen!

Soll das CSR Engagement in Zukunft ausgeweitet werden?

Franck: Nein, wir bleiben unserer Linie erst mal treu. Wir wachsen langsam und behutsam weiter und dieses Thema ist natürlich immer wieder bei uns aktuell aber wir werden zielgerichtet diese Projekte, die wir schon machen und je nachdem was da ansteht weiter machen und das kann mal größer oder weniger groß sein. Wir sind zwar nicht arm aber über größere Projekte denken wir nach, wenn wir die finanziellen Mittel haben sollten.

Gab es durch das bisherige Engagement schon neue Partnerschaften nicht nur im wirtschaftlichen sondern auch bei neuen Zielgruppen?

Koster: Es macht sich sicherlich in der Breite bemerkbar auch bei unseren Fans wird das sehr, sehr gut angenommen das wir uns auf diese Art und Weise engagieren. Ich sehe dort auch ganz bestimmte Fankreise die darauf achten, wie wir es von unserer Seite aus kommunizieren. Die Kommunikation ist im Wesentlichen eines unserer Trägermerkmale- Das ist, was wir stemmen können und nur Manpower kostet. Aber das können wir leisten und in den Dienst dieser guten Sache stellen. Das ist das Pfund, was wir haben und womit wir auch erfolgreich sind. Damit erreichen wir die Breite. Wir wollen hier auch nicht als die personifizierten Gutmenschen dastehen und in die Annalen eingehen sondern wir wollen helfen wo Not am Mann ist. Das Regenbogenland war so eine Sache die inzwischen ein bisschen zum Selbstläufer geworden ist sodass man da mittelfristig fragen muss, ob man da sagt: „das läuft-wir machen etwas anderes“. Es gibt zum Beispiel auch ein ambulantes Hospiz, die haben es lange nicht so gut da müsste man überlegen, ob man die vielleicht in den Vordergrund stellt. Die Zielrichtung ist natürlich klar. Wir haben den Status Jugend und wir wollen Jugendlichen natürlich auch gerne helfen. Das findet hauptsächlich in deren Bereichen statt weshalb auch die Resonanz eher in deren Terrain stattfindet.

Das Hauptaugenmerk liegt also auf der Jugend oder sogar spezifisch auf der Krebshilfe?

Koster: Erkrankte Jugendliche-Egal in welcher Phase versuchen wir zu helfen und positiv zur Seite zu stehen.

Und das soll auch weiterhin ihr Hauptaugenmerk sein?

Koster: Das ist der Bereich, in dem wir bis auf weiteres bleiben möchten da wir das für sehr sinnvoll halten.

Vielen Dank für das Gespräch!



CSR-Maßnahmen Fortuna Düsseldorf

2007 - 2010

1.1 Corporate Social Responsibility-Selbstverständnis von Fortuna Düsseldorf

Fortuna Düsseldorf hat sich in den vergangenen Jahren in etlichen Projekten engagiert, die der so genannten Corporate Social Responsibility (CSR) oder auch Social Sponsoring zuzurechnen sind. Der Fokus wurde dabei in jüngerer Vergangenheit zunehmend auf zwei Projekte gerichtet, nämlich das Kinderhospiz „Regenbogenland“ und die „Elterninitiative Kinderkrebsklinik“.

Abhängig von akut anstehenden Problemfeldern von nationalem oder internationalem Ausmaß, erfolgte schon in früheren Jahren eine Unterstützung nach zur Verfügung stehenden Kräften (bspw. Hochwasserkatastrophe in Mitteldeutschland 2002, Tsunami 2006). Im Einzelfall geschah dies auch bei vereinzelt Hilfsanfragen (Dolphin Aid 2005).

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Unterstützungen, die die Fortuna externen Organisationen zukommen lässt und Aktionen, die aus den eigenen Aktivitäten heraus entwickelt werden.

Die Fortuna war dabei stets bemüht, die Kooperation mit den Fans zu suchen. Dies entsprach einerseits den wirtschaftlichen Gegebenheiten des Vereins, fand andererseits eine mehr oder minder große Resonanz bei den entsprechenden Aufrufen.

Die Verantwortlichen von Fortuna Düsseldorf sehen in diesen Aktionen weniger ein Marketing-Tool, und orientieren sich folglich nicht primär an einem „Win-Win-Ergebnis“.

Auf den folgenden Seiten sind konkrete Beispiele für CSR-Maßnahmen oder Social Sponsoring der Fortuna aufgelistet.

Der guten Ordnung sei angemerkt, dass in der Auflistung keine Projekte Berücksichtigung gefunden haben, die unter die unter „Social Activities“ fallen oder der Jugendarbeit von Fortuna Düsseldorf zugeführt wurden.

1.2 Konkrete Projekte

Nachstehend sind einige der Projekte aus dem angeforderten Zeitraum ab 2007 aufgeführt.

- Regenbogenland
- Schlossmann-Haus im UKD / Elterninitiative Kinderkrebsklinik
- Projekt Emma Rosa
- Projekt „Düsselfratzen“ (zugunsten Regenbogenland; ab 05/2010)
- Projekt Haiti-Hilfe / Welthungerhilfe (t.b.c.)
- Deutsche Knochenmarksspender-Datei - Schirmherrschaft und Spende für die Typisierung
- Unterstützung des Jugendturniers der BüHA-Liga (Bürgerhaus Bilk)
- Unterstützung der „Hannah-Stiftung gegen sexuellen Missbrauch“ durch Jugendmannschaften der Fortuna
- Günter-Ranftler-Turnier der Handball-Abteilung zugunsten des Schlossmann-Hauses (seit 2006)
- Spendenaktion der Laufabteilung „1895 Kilometer für den guten Zweck“ zugunsten der Düsseldorfer Obdachlosenhilfe (läuft bis 12/2010)
- Benefizspiele der Traditionsmannschaft von Fortuna (u.a. mit Vorstand Thomas Allofs)
- Sparkassen-Hochhauslauf für den guten Zweck durch die Laufabteilung
- Lesungen Zentralbibliothek Bertha-von-Suttner-Platz (11/2009 + 05/2010)
- Versteigerungs-Aktion zugunsten Zaid.org
- Unterstützung Projekt „Lichtzeichen“, Bau einer Schule in Mariannhill, Südafrika
- Unterstützung der Armenküche der Franziskaner/Bruder Firminus-Klause
- Unterstützung von Düsseldorfer und in der unmittelbaren Nachbarschaft gelegenen Sportvereinen durch Finanz- und Sachzuwendungen

- Integrationsprojekt Jugendarrestanstalt Düsseldorf-Gerresheim unter Schirmherrschaft der Justizministerin des Landes Nordrhein-Westfalen, Roswitha Müller-Piepenkötter
- Regelmäßige Unterstützung durch Sachspenden in unterschiedlichem Umfang für Feste von Schulen in Düsseldorf und näherer Umgebung
- Regelmäßige Unterstützung durch Sachspenden in unterschiedlichem Umfang für Feste von Jugendfreizeiteinrichtungen in Düsseldorf und näherer Umgebung
- Regelmäßige Unterstützung durch Sachspenden in unterschiedlichem Umfang für Feste von Kindergärten in Düsseldorf und näherer Umgebung

1.2.1

Eine Sonderrolle nimmt der Fortuna Kids-Club ein, da dieser interdisziplinär im Rahmen der Mitgliederbetreuung zu werten ist, aber gleichzeitig mit Mehrwertangeboten und Events einen fördernden und somit sozialen Charakter erfüllt. Inzwischen sind mehr als 400 Kinder im Alter bis zu 13 Jahren Mitglied im Fortuna Kids Club.

1.2.2

Ein weiteres Sonderprojekt ist das zum Ende des Jahres 2008 ins Leben gerufene so genannte Schulprojekt, in dessen Rahmen zu jedem Heimspiel Schulklassen eingeladen werden. Die Auswahl erfolgt nach vorheriger Prüfung durch Mitarbeiter der Geschäftsstelle. Hierdurch soll gewährleistet werden, dass die Eintrittskarten ausschließlich an interessierte Kinder und Jugendliche ausgegeben werden.

Literaturverzeichnis

Bachmann, J. [2010]

CSR ein Sponsoringangebot eines professionellen Sportvereins, Ostfalia-Hochschule, 2010.

Beckmann, S. [2009]

Eintracht Braunschweig – Kultverein und Pionier der Trikotwerbung, verfügbar unter: <http://www.fussballboom.de/eintracht-braunschweig-kultverein-und-pionier-der-trikotwerbung-ein-portraet/>, (27.06.2011).

Bellstedt, K.; Reimann, T. [2005]

10 Jahre Bosmann-Urteil, verfügbar unter:
<http://www.stern.de/sport/fussball/sportrecht-zehn-jahre-bosman-urteil-551616.html>, (16.07.2011).

Bertelsmann [o.J.]

Wirtschaftlicher Erfolg und Verantwortung, verfügbar unter:
http://bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41/cr/index.php?ci=785&language=1,
(18.07.2011).

Bickel, I. M. [2009]

Corporate Social Responsibility: Einflussfaktoren, Erfolgswirkungen und Einbezug in Produktpolitische Entscheidungen, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2009.

Boehm, M. [2010]

Corporate Social Responsibility im Sport, Köln, Deutsche Sporthochschule, 2010.

Breitbarth, T.; Harris, P. [2008]

The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business, in: European Sport Management Quarterly, Nr. 8, 2008, 179-206.

Brundtland, G. H. [1987]

Brundtland-Report der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, verfügbar unter: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm, (08.06.2011).

Bundesministerium [2011a]

UnternehmensWerte macht Engagement sichtbar, verfügbar unter: www.csr-in-deutschland.de, (15.07.2011).

Bundesministerium [2011b]

Nachhaltigkeit, verfügbar unter: http://www.bundesfinanzministerium.de/nm_3414/DE/BMF__Startseite/Service/Glossar/N/001__Nachhaltigkeit.html, (10.06.2011).

Business Horizons [1991]

The Pyramid of Corporate Social Responsibility, verfügbar unter: <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts/pyramidofcsr.pdf>, (03.07.2011).

Checa, D. [2010]

Corporate Social Responsibility im Profifußball: Nachhaltige Unternehmensstrategie oder berechnendes Marketinginstrument?, Köln, Deutsche Sporthochschule, 2010.

Dehnen [2004]

Das Vereinsrecht, verfügbar unter: <http://www.verband-wohneigentum.de/bv/mime/2599D1092310577.pdf>, (18.07.2011).

Deloitte [2009]

Corporate Social Responsibility. Verankert in der Wertschöpfungskette, verfügbar unter: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/de_CB_CSR_R_80409.pdf, (11.07.2011).

Der Hamburger Weg [2011]

10.000 Wege für Hamburg, verfügbar unter: www.der-hamburger-weg.de, (08.07.2011).

Derwesten [2010]

Düsseldorfer Großkonzerne verschmähen Fortuna, verfügbar unter: <http://www.derwesten.de/staedte/duesseldorf/Duesseldorfer-Grosskonzerne-verschmaehen-Fortuna-id3400116.html>, (04.07.2011).

DFB [2011a]

Das soziale Engagement des DFB, verfügbar unter: <http://www.dfb.de/index.php?id=50>, (22.06.2011).

DFB [2011b]

Mitglieder-Statistik, verfügbar unter: <http://www.dfb.de/index.php?id=11015&type=98> (24.06.2011).

DFL [2010]

Zuschauerzahl Fußball-Bundesliga, verfügbar unter: <http://www.dfl.de/de/statistik/saison/index.php>, (22.06.2011).

DOSB [o.J.a]

Die Mitgliederentwicklung des DOSB in der Zukunft, verfügbar unter: <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/demographische-entwicklung/mitgliederentwicklung/>, (14.06.2011).

DOSB [o.J.b]

Ehrenamt im Sport, verfügbar unter: <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/ehrenamt-im-sport/>, (21.06.2011).

Economist [2005]

The good company, verfügbar unter:

<http://www.scribd.com/doc/27740316/Leaders-The-Good-Company-Capitalism-and-Ethics-The-Economist-Magazine-January-22-2005>, (14.7.2011).

Etter, M.; Fieseler, C. [2011]

Die Ökonomie der Verantwortung-eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf CSR, in Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR, Wiesbaden, VS Verlag, 2011, S. 269-278.

Europäische Kommission [2006]

Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, verfügbar unter:

[http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF), (27.05.2011).

Focus [2009]

Deutscher Fußball startet Anti-Rassismus-Kampagne, verfügbar unter:

http://www.focus.de/sport/fussball/wm-2010/national-deutscher-fussball-startet-anti-rassismus-kampagne_aid_379565.html, (22.06.2011).

Fortuna Düsseldorf [2010a]

Bereits über 12.000 Dauerkarten verkauft, verfügbar unter: www.fortuna-duesseldorf.de/nc/pages/news/uebersicht-news/artikel/article/bereits-ueber-12000-dauerkarten-verkauft/index.htm, (09.07.2011).

Fortuna Düsseldorf [2010b]

CSR-Maßnahmen Fortuna Düsseldorf, siehe Anhang 2, S. 55-58.

Fortuna Düsseldorf [2011a]

Epochen, verfügbar unter: <http://www2.fortuna-duesseldorf.de/pages/historie/epochen/index.htm>, (04.07.2011).

Fortuna Düsseldorf [2011b]

„Lassen sie uns selbstbewusst bescheiden bleiben“, verfügbar unter: <http://www2.fortuna-duesseldorf.de/nc/pages/news/uebersicht-news/artikel/article/lassen-sie-uns-selbstbewusst-bescheiden-bleiben/index.htm>, (04.07.2011).

Fortuna Düsseldorf [2011c]

Fortuna-Einfach nur Mitglied, verfügbar unter: <http://www.fortuna-duesseldorf.de/pages/verein/mitgliedschaft/index.htm>, (09.07.2011).

Franck, C. [2011]

Interview vom 04.07.2011, Fortuna Düsseldorf, Siehe Anhang 1, S. 51-54.

Greenpeace [2009]

Der Energieriese ist wieder da, verfügbar unter: <http://blog.greenpeace.de/blog/2009/08/20/der-energieriese-ist-wieder-da/>, (30.06.2011).

Günther, C. [2006]

Der Fußballverein als Wirtschaftsunternehmen – Das Management der Stakeholder, Grin-Verlag, 2006.

Habisch [2006]

Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario, in Gazdar, K.; Habisch, A.; Kirchhoff K.; Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Heidelberg, Springer Verlag, 2006, S. 81-97.

Hägele, W. [2007]

Die soziale Dimension sportlichen Handelns, in: Röthig, P.; Gröbning, S. (Hrsg.): Sport und Gesellschaft, 5. Auflage, Wiebelsheim, Limpert Verlag, 2007, S. 53-76.

Heinemann, K. [2007]

Einführung in die Soziologie des Sports, 5. überarbeitete Auflage, Schorndorf, Hofmann-Verlag, 2007.

Kent, A.; Walker, M. [2009]

Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry, Journal of Sport Management, 23, 2009, S. 743-769.

Kicker [2011]

2. Bundesliga Zuschauer; verfügbar unter:
<http://www.kicker.de/news/fussball/2bundesliga/spieltag/2-bundesliga/2010-11/zuschauer-der-saison.html>, (16.07.2011).

Kinderkrebsklinik [2011]

31 Jahre Elterninitiative Kinderkrebsklinik e.V., verfügbar unter:
www.kinderkrebsklinik.de, (11.07.2011).

Kirchhoff, K. [2006]

CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar, K.; Habisch, A.; Kirchhoff, K.; Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Heidelberg, Springer Verlag, 2006, S. 13-33.

Koster, T. [2011]

Interview vom 04.07.2011, Fortuna Düsseldorf, Siehe Anhang 1, S. 51-54.

Marschick [2007]

Sport und Medien – Mediensport, verfügbar unter:

<http://www2.mediamanual.at/themen/diverse/62Marschik-Sport-und-Medien.pdf>,
(24.06.2011).

Marx, R. [2010]

Corporate Social Responsibility aus Unternehmenssicht, Köln, Deutsche Sporthochschule, 2010.

Meffert, H.; Münstermann, M. [2005]

Corporate social responsibility in Wissenschaft und Praxis, Leipzig,
Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, 2005.

Müller, C. [2010]

Corporate Social Responsibility aus der Stakeholder-Perspektive beim Deutschen-Fußball-Bund, Köln, Deutsche Sporthochschule, 2006.

Müller, M.; Schaltegger, S. [2008]

Corporate Social Responsibility, München, Oekom Verlag, 2008.

Münstermann, M. [2007]

Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Münster, Gabler Verlag, 2007.

Nachhaltigkeit [2011]

Brundtland-Report: Unsere gemeinsame Zukunft, verfügbar unter,
http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm
(14.07.2011).

Oediger, F. [2011]

Bundesliga bleibt Rendite-Europameister, in: SPONSORS, 16. Jahrgang, Nr. 7,
2011, S. 34-36.

Regenbogenland [o.J.]

Ein Hospiz ist ein Ort für das Leben, verfügbar unter: <http://www.kinderhospiz-regenbogenland.de/haus/%C3%BCbersicht>, (11.07.2011).

Rheinische Post [2007]

Bei Fortuna herrscht Panik, verfügbar unter: <http://www.rp-online.de/region-duesseldorf/duesseldorf/fortuna/bei-fortuna-herrscht-panik-1.1122894>,
(04.07.2011).

Rheinische Post [2008]

Kommentar: Wichtiger als jeder Aufstieg, verfügbar unter: <http://www.rp-online.de/region-duesseldorf/duesseldorf/fortuna/kommentar-wichtiger-als-jeder-aufstieg-1.1128277>, (04.07.2011).

Rheinische Post [2009]

Arena: 2,5 Millionen für Stehplätze, verfügbar unter: <http://www.rp-online.de/region-duesseldorf/duesseldorf/nachrichten/arena-25-millionen-fuer-stehplaetze-1.1139392><http://www.rp-online.de/region-duesseldorf/duesseldorf/nachrichten/arena-25-millionen-fuer-stehplaetze-1.1139392>, (21.06.2011).

Rittner, V.; Breuer, C. [2004]

Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports, 2. Auflage, Köln, Sport & Buch Strauss, 2004.

Scort-Bericht [2009]

Entwicklung eines CSR-Evaluationsmodells im Fußball, verfügbar unter: https://www.dshs-koeln.de/wps/wcm/connect/dc2ea1804f189e909813fd1d490bc8b1/Scort_Bericht_Kurzdarstellung_ZurAuslage_D.pdf?MOD=AJPERES, (24.06.2011).

Schroeter [2008]

Profite oder Pokale in der Fußball-Bundesliga?, Hamburg, Kovac Verlag, 2008.

Spiegel [2007a]

Fußball-Proficlubs drohen horrende Steuer-Nachzahlungen, verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,517998,00.html>, (18.07.2011).

Spiegel [2007b]

Ultras, Hooligans, Hooltras?, verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,488211,00.html>, (15.07.2011).

Sporthochschule Köln [2010]

Corporate Social Responsibility im Profisport, verfügbar unter:
http://www.werder.de/media/native/werder_familie/100924_ergebnisse_csr_umfrage_sv_werder.pdf, (06.07.2011).

Stadionwelt [2011]

Bundesliga Spitze bei Stadion-Namensrechten, verfügbar unter:
http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?head=Bundesliga-Spitze-bei-Stadion-Namensrechten&folder=sites&site=news_detail&news_id=6265,
(16.07.2011).

Szyszk, P. [2011]

Unternehmen und soziale Verantwortung - eine organisational -systemtheoretische Perspektive, in Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR, 1. Auflage, Wiesbaden, VS-Verlag, 2011, S. 128-149.

Umweltdialog [2009]

Hamburger SV stellt als erster Bundesligist CSR-Report vor, verfügbar unter:
http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/reports/2009-07-17_HSV_stellt_als_erster_Bundesligist_Nachhaltigkeitsstudie_vor.php,
(08.07.2011).

United Nations [1987]

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, verfügbar unter: <http://www.un-documents.net/>, (14.07.2011).

Väth, H. [1994]

Profifußball - Soziologie der Bundesliga, Frankfurt/New York, 1994.

Weber, S. [2010]

Verständnis, Ziele und Strategien von Corporate Social Responsibility in der Fußball Bundesliga, Köln, Deutsche Sporthochschule, 2010.

Welt [2005]

Borussia Dortmund kurz vor der Pleite, verfügbar unter:

http://www.welt.de/sport/article439124/Borussia_Dortmund_kurz_vor_der_Pleite.html, (22.06.2011).

Welt [2010]

Die Fußball-Bundesliga trotz der Finanzkrise, verfügbar unter:

<http://www.welt.de/sport/fussball/article6003474/Die-Fussball-Bundesliga-trotzt-der-Finanzkrise.html>, (16.06.2011).

Werder Bremen [o.J.]

SV Werder Bremen Stiftung, verfügbar unter: <http://www.werder.de/de/soziales-engagement/stiftung/>, (08.07.2011).

Werder Bremen [2010]

Scort-Entwicklung durch Fußball, verfügbar unter:

<http://www.werder.de/de/soziales-engagement/scort/>, (08.07.2011).

Zwanziger [2010]

Dokumentation der Rede von Dr. Theo Zwanziger der Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbundes, 2010.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich und sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Düsseldorf, den 21.07.2011

Frederik Wecker